

Silja Lahti-Nuuttila

ASiantuntijuutena johtaminen

Narratiivinen tutkimus johtajaksi kasvamisen ja kehittymisen
prosessista

Kasvatustieteiden ja kulttuurin tiedekunta
Kasvatustieteiden pro gradu -tutkielma
Huhtikuu 2019

TIIVISTELMÄ

Silja Lahti-Nuuttila: Asiantuntijuutena johtaminen. Narratiivinen tutkimus johtajaksi kasvamisen ja kehittymisen prosessista.

Kasvatustieteiden pro gradu -tutkielma

Tampereen yliopisto

Elinikäisen oppimisen ja kasvatuksen koulutusohjelma

Huhtikuu 2019

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella johtajaksi kasvamisen ja kehittymisen prosessia. Tutkimuksessa luodaan kuvaa johtajien urapolusta, uralla tehdyistä valinnoista, kokemuksista ja tunteista. Tutkimuksessa syvennytään johtajaksi kehittymisen työkaluihin sekä johtajan identiteetin rakentumiseen.

Johtajien ammatillisen kasvun ja kehittymisen tutkimuksia tai malleja ei ole entuudestaan kovin paljoa ja samalla tutkimuksen aihe on tärkeä, jotta tuoreita johtajia voidaan tukea urallaan ja kehityksessään. Lisäksi yksittäiset johtajat voivat hyötyä tiedosta, koska sen kautta he voivat olla helpommin myös käsitellä ja reflektoida omaa kehitystään sekä toisaalta hahmottaa kehitykselle tärkeitä tekijöitä.

Tutkimuksen tieteenfilosofisena taustana on narratiivinen ajattelu. Tutkimuksessa pyritään nostamaan esille tutkittavien omaa ajattelua ja kokemuksia, ja näin ollen myös tutkimuksen haastattelu rakentuu pitkälti tutkittavan vapaalle kerronnalle. Tutkimuksen aineisto koostuu kuuden johtajan narratiivisesta haastattelusta, jotka on toteutettu keväällä 2018 joko kasvotusten tapahtuvan haastattelun tai puhelinhaastattelun kautta. Tutkimukseen valitut johtajat työskentelevät hierarkkisesti tarkasteltuna korkeantason johtotehtävissä hoitaen joko koko organisaation johtamista tai suuremman organisaation yksikön johtotehtäviä. Tutkimalla ylemmässä johdossa työskenteleviä pitkään johtajina toimivia johtajia voidaan hahmottaa johtajan polku ja kehitys kokonaisuudessaan.

Tutkimuksessa muodostetut uratarinat seuraavat aihealueen teoreettisia malleja ja aikaisempia tutkimuksia. Tutkittavien urapoluissa on havaittavissa voimakasta yksilöllisyyttä, mutta samalla myöskin yhtäläisyyksiä. Tarkastellessa tutkittavien kerrontaa on havaittavissa kaksi uratarinan muotoa. Ensimmäinen uratarina rakentuu opintojen jälkeisestä pitkästä asiantuntijaurasta ja tämän jälkeisestä johtajanurasta. Ura on kehittynyt rauhallisesti ja selkeästi, ja muistuttaa varmasti yleisesti 'perinteisenä' pidettyä johtajan urapolkua. Toisessa uratarinassa johtamisen tehtäviin on siirrytty varhain jo uran alussa. Ura on edennyt nopealla vertikaalisuuntaisella kasvulla.

Johtajuuden matkaa pohjustavat persoonallisuus sekä lapsuuden ajan erilaiset kokemukset johtajuuteen ja perheeseen liittyen. Uraa lähdetään rakentamaan omaan kiinnostukseen pohjaten ja urakehitys kulkee läpi matkansa omaan intohimoon ja uteliaisuuteen perustuen. Merkittävimpiä kehityksen työkaluja ovat johtamiseen liittyvät teoriat, koulutukset ja kirjallisuus sekä arjen johtamisen kokemukset. Omaa johtamista peilataan teoriaan sekä reflektoidaan aktiivisesti ja arvioidaan kehittymisen tarpeita. Pitkään asiantuntijoina toimineilla uusi johtajan rooli aiheuttaa johtamisuran alussa roolihämmennystä ja omaa johtajan identiteettiä haetaan jonkin aikaa. Sen sijaan jo uransa alussa johto- tai esimiestehtäviin siirtyneillä tutkittavilla samanlaista roolihaastetta ei ole havaittavissa.

Avainsanat: johtajuus, ammatillinen kasvu, ammatillinen identiteetti, ura, narratiivisuus

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -ohjelmalla.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	3
2	JOHTAMINEN	6
2.1	JOHTAMISTUTKIMUKSEN HISTORIA	7
2.2	JOHTAMISEN NYKYPÄIVÄN KEHITYS.....	10
3	AMMATILLINEN KASVU JA KEHITTYMINEN	12
3.1	AMMATILLINEN IDENTITEETTI KASVUN JA KEHITYKSEN TAUSTALLA.....	20
3.2	OSAAMISEN KASVUN KAUTTA ASiantuntijaksi	24
3.3	URAKEHITYS	27
3.4	JOHTAJAKSI KASVAMISEN JA KEHITTYMISEN PROSESSI.....	31
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	39
4.1	TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	39
4.2	NARRATIIVISUUS TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHTANA	40
4.2.1	<i>Narratiivinen haastattelu</i>	<i>45</i>
4.2.2	<i>Aineisto ja aineiston keruu.....</i>	<i>47</i>
4.2.3	<i>Narratiivisen aineiston analyysi</i>	<i>51</i>
4.3	TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS JA EETTISYYS	54
5	POLKU JOHTAJUUTEEN – URASTA KERROTTU TARINA	62
5.1	ANNAN TARINA	63
5.2	VIRPIN TARINA.....	66
5.3	SATUN TARINA.....	71
5.4	ANTIN TARINA.....	73
5.5	ELMERIN TARINA	78
5.6	KAISAN TARINA.....	81
5.7	URATARINOIDEN TYYPITTELYÄ URAPOLKUJEN PERUSTEELLA.....	85
6	POHDINNAT JA JOHTOPÄÄTÖKSET	88
6.1	JOHTAJAN URAPOLKU	88
6.2	UUSI ROOLI, UUSI IDENTITEETTI	90
6.3	KOHTI JOHTAJUUTTA - KEHITYSTÄ ETEENPÄIN VIEVÄT TEKIJÄT	92
6.4	JATKOTUTKIMUKSEEN LIITTYVÄT POHDINNAT	95
	LÄHTEET	98
	LIITTEET	107
	LIITE 1. SAATEKIRJE	107
	LIITE 2. POHJUSTUS HAASTATTELUA VARTEN	108

1 JOHDANTO

Organisaatioiden ja yritysten menestymisen kannalta tehokas ja laadukas johtaminen on avainasemassa. Johtamisen prosessit ovat keskeisessä roolissa muun muassa tavoitteiden asettamisessa ja niiden saavuttamisessa, suunnan osoittamisessa, toimintatapojen juurruttamisessa sekä organisaation henkilöiden sitouttamisessa yhteiseen tavoitteeseen nähden. Johtamis- ja esimiestyössä on kuitenkin havaittu paikoin paljonkin puutteita ja näin ollen se ei pysty tehokkaasti tuottamaan haluttuja tuloksia. Tehokkaan johtajuuden puuttumisella on havaittu olevan merkittävä yhteys esimerkiksi organisaation kykyyn asettaa ja ylläpitää strategista suuntaa sekä menestyä. Organisaation liiketoiminnan menestyksen kannalta olisikin erityisen tärkeää kiinnittää huomioita tehokkaaseen ja toimivaan johtajuuteen. (Amagoh 2009, 989-900; Aaltonen, Pitkänen & Ristikangas 2015, 23; Johnson 2000; Vardiman 2006.)

Usein johtajan tehtävä aloitetaan ilman varsinaista johtamisen kokemusta tai koulutusta. Aikaisemmin johtajuus nähtiin pitkälti synnynnäisenä ominaisuutena, mutta ajan edetessä ajatukset johtajuudestakin muuttuivat ja piirreteoreettisen näkökulman rinnalle tuli näkemys siitä, että johtaminen on ennemminkin opeteltava taito. Samalla johtamisessa kehittyminenkin tuli mahdolliseksi. Johtajaksi ei synnytä, vaan johtajaksi kehitytään pikkuhiljaa kasvatuksen, koulutuksen ja erityisesti kokemuksen kautta. Hyvä johtajuus vaatiikin kykyä jatkuvaan kehittymiseen. Asiantuntijasta esimieheksi ja johtajaksi siirtyminen ei kuitenkaan ole ongelmaton ja usein rooliin opitaan pikkuhiljaa kantapään kautta. (Aaltonen, Pitkänen & Ristikangas 2015, 23; Juuti 2006, 13-17; Salminen 2005, 130-145; Vesterinen 2006, 142.)

Miten johtajaksi lopulta kasvetaan ja kehitytään? Tämän tutkimuksen tarkoituksena on avata ja valottaa johtajan ammatillista kehittymistä, identiteetin rakentumista ja johtajuuden asiantuntijuuden omaksumista. Vaikka johtajuuden ja johtamisen tutkimuksella on todella pitkä historia ja aiheesta löytyviä on

tutkimuksia paljon (kts. Aaltonen & Kovanen 2001, 8; Ropo 2011, 191; Grint 2011, 3-6), ei juuri johtajien ammatilliseen kehitykseen ja kasvuun kohdistuneita tutkimuksia ole kertynyt merkittävästi. Aihealueen tutkimuksia selatessa huomaa, että suurin osa niistä on 2000-luvulla tehtyjä, mikä voisi viitata siihen, että aihe on vielä melko tuore ja siten varmasti koko ajan tutkimuksellisesti kasvava ja kehittyvä. Tietyllä tapaa ajatellen aiheeseen liittyvää tutkimustyötä on kuitenkin tehty läpi johtamisen tutkimushistorian käydessä keskustelua siitä, onko johtaminen ihmisen persoonaan liittyvä synnynnäinen asia vai opittavissa oleva taito. Myös naisjohtajuutta tarkastelevat tutkimukset sivuavat aihetta, sillä usein näissä tutkimuksissa käsitellään naisjohtajan uraa, sen rakennetta sekä erilaisia tekijöitä, jotka ovat olleet vaikuttamassa johtajaksi olemisen prosessiin. Kuitenkin suoraan johtajan ammatillista kehitystä ja kasvua valaisevia tutkimuksia on vasta suhteellisen vähän.

Aiheen tieto on kuitenkin erittäin tärkeää, sillä sen kautta voidaan valottaa johtajaksi kehittymistä sekä siihen vaikuttavia tekijöitä. Yksittäinen johtaja voi hyödyntää tietoa oman kehityksensä tukena ja tieto voi avata hänelle esimerkiksi yleistä johtajaksi kehittymisen prosessia ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Täten tieto voi auttaa häntä refleктоimaan omaa osaamistaan ja kehitystään, ja siten auttaa eteenpäin. Toisaalta myös organisaatiot voivat hyödyntää tietoa tukiessaan omia aloittelevia ja jo johtamistyössä pidempään olleita johtajia. Tutkimuksen tieto tuottaa lisäymmärrystä johtajan oppimisen ja identiteetin kehittymisen prosessista

Tämän tutkimuksen aineisto koostuu kuuden johtajan narratiivisesta haastattelusta, joissa tutkittavat johtajat ovat rakentaneet omaa tarinaansa johtajaksi kasvamisestaan. Tutkimuksessa olen ollut erityisen kiinnostunut siitä, miten johtajat ovat itse kokeneet matkansa, millaisia tekijöitä he nostavat merkityksellisiksi, millaisia ajatuksia heillä on ollut uraansa liittyen uran eri vaiheissa ja miten mielenkiinto on lopulta rakentunut johtajuuteen. Näin ollen tämän tutkimuksen tarkoituksena ei ole ollut esimerkiksi muodostaa työtehtävistä koostuvaa uran rakenteellista polkua, vaan ennemmin tarkastella polkua juuri tutkittavien kiinnostuneisuuden, kehittymishalun suunnan sekä ajatusten ja tunteiden näkökulmasta. Lisäksi olen halunnut selvittää, millaisia keinoja tutkittavat ovat käyttäneet oman osaamisen kehittämiseen. Tämä tutkimus

perustuukin nimenomaan tutkittavien johtajien henkilökohtaisiin kokemuksiin ja tuotettuihin omasta polustaan. Tutkimuksen tarkoituksena on siis tuottaa lisää tietoa johtajien henkilökohtaisesta kasvusta, identiteetin rakentamisesta ja motivaation kehityksestä. Lisäksi tutkimuksen tuloksia voidaan myös hyödyntää johtajien ammatillisen kehittymisen tukemisessa, kun tunnetaan paremmin heidän kehittymisen prosessiaan ja pystytään havaitsemaan keskeiset kehittymisen välineet.

Tutkimuksen raportti rakentuu seitsemästä pääluvusta. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys esitellään luvuissa kaksi, kolme ja neljä. Luvussa kaksi käsitellään johtamisen käsitteitä sekä avataan näihin käsitteisiin liittyvää määritelmällistä historiataustaa ja kehityssuuntaa. Luvussa kolme on esiteltynä ammatillisen kasvun ja kehittymisen käsitteet sekä teoriat. Lisäksi lukuun on yhdistetty mukaan myös ammatillisen identiteetin, asiantuntijuuden sekä uran käsitteet. Luvussa neljä puolestaan pureudutaan tarkemmin juuri johtajien ammatilliseen kasvuun ja kehitykseen, ja esitellään tähän liittyen teoreettinen malli sekä aiheeseen liittyviä keskeisiä tutkimuksia ja niiden tuloksia. Lukuun viisi on koottu tutkimuksen metodologisiin kysymyksiin liittyvät kysymykset. Luvussa esitellään tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset, narratiivinen lähestymistapa, narratiivinen haastattelu, analyysin kulku sekä tutkimuksen luotettavuuteen ja eettisyyteen liittyvät pohdinnat. Luvussa kuusi esittelen tutkimuksen tulokset. Tutkimuksen johtopäätökset ja yhteenveto sekä jatkotutkimuskohteet on koottu lukuun kahdeksan.

2 JOHTAMINEN

Johtaminen yleisesti määritellään toiminnaksi, jossa hankitaan, kohdennetaan ja hyödynnetään fyysiset voimavarat ja ihmisten työpanos organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Johtamisen tavoitteena on saada organisaation erilaisissa asemissa ja tehtävissä työskentelevät ihmiset toimimaan yhteen organisaation hyväksi. (Houghton, Jinkerson & Vardiman 2006; Ruohotie 2006a, 127; Seeck 2012, 20.)

Ruohotie (2006a) korostaa johtamisessa erityisesti sen sosiaalista ja psykologista luonnetta. Johtamisen nähdään olevan sisäisiin ja syviin psykologisiin tekijöihin kohdistuva vaikuttamisen prosessi, jossa johtaja vaikuttaa alaistensa tunteisiin, asenteisiin ja motivaatioon, ja tätä kautta ohjaa heidän toimintaansa haluamaansa suuntaan. Ihmisen minuus nähdään dynaamisena, jolloin siihen voidaan vaikuttaa ja sitä voidaan suunnata. Johtamisen ymmärtämiseksi olisikin olennaista ymmärtää johtajan vaikutukset alaisten psykologisiin, sosiaalisiin ja kognitiivisiin tekijöihin, kuten havainnointiin, emootioihin ja asenteisiin. Ruohontie kritisoi näkemystä, jossa johtamista lähestytään pelkästään sen näkyvimmän muodon eli käyttäytymisen kautta. Kyseisessä johtamiskeskeisessä teoriassa tarkastellaan johtajan käyttäytymistä ja toimintaa sekä sen seurauksia ja vaikutuksia ympäristöön, ja näiden kautta muodostetaan ”hyvän” johtamisen malli. Ruohotie näkee tämän lähestymistavan liian yksinkertaisena ja siksi johtamisvaikutukseltaan tehottomampana. (Ruohotie 2006a, 114-117.)

Myös Aaltonen ja Kovanen (2001) korostavat sosiaalista ja psykologista vaikutusprosessia johtamisessa. He nostavat erityisesti esille kommunikaation ja sen merkityksen johtamisessa. Johtaminen nähdään vaikuttamisen prosessina, jossa kommunikaatio on erityisen merkittävässä roolissa. Johtaja rakentaa organisaatiota, sen kulttuuria ja ilmapiiriä sekä johtamista erityisesti omassa kommunikaation tavassaan. (Aaltonen & Kovanen 2001, 52-64.)

2.1 Johtamistutkimuksen historia

Johtaminen ilmiönä on äärimmäisen vanha ja ollut ihmishistoriassa mukana läpi aikojen (Aaltonen & Kovanen 2001, 8; Ropo 2011, 191; Grint 2011, 3-6). Johtaminen tieteenä on kuitenkin huomattavasti nuorempi ja sen juuret voidaan määrittää 1800- ja 1900-vuosisatojen vaihteeseen. Tutkimuskohteena johtaminen on ollut hyvin suosittu läpi sen tieteellisen historian ja tutkimuksessa tarkasteltavat näkökulmat ovat vaihdelleet laajasti eri aikoina. Kaikesta tutkimuksesta huolimatta johtamisen ilmiö on edelleen osittain epäselvyyden alla. (Juuti 2006; Syväjärvi Vakkala 2012, 195.) Johtamisen tutkimuksessa on havaittavissa ainakin kaksi johtamisen kehitysvaiheita tarkastelevaa tutkimuksen linjaa. Ensinäkin johtamista on tutkittu organisaation tarpeiden ja käytännön näkökulmasta, jolloin johtamista on tarkastelu toiminnan kontekstissa ja pyritty hakemaan ratkaisuja sen eri haasteisiin eri aikoina. Maailman teollistumisen myötä alettiin yhä enemmän tavoitella tehokkuutta ja tähän Taylor pyrki tuomaan ajatuksillaan vastauksia. Massatuotanto sekä organisaation ja työvoiman kasvanut koko toivat uusia haasteita johtamiselle. Tarvittiin apua kokonaisuuden johtamiseen tehokkaasti. Taylor pyrki rationalisoimaan koko tuotannon ja hakemaan tieteen kautta vastauksia massatuotannon tehostamiseksi. Taylorin johtamisajattelussa korostuivat rationaalisuus, mekanistisuus ja lineaarisuus. Ihminen nähtiin voimakkaasti rationaalisena toimijana, eikä tunteiden tai arvojen vaikutusta toimintaan tunnistettu. Ajatuksillaan Taylor loi pohjan johtamisen tutkimukselle ja hänen ajatuksensa ovat nähtävissä vielä nykypäivänäkin tehokkuusjohtamisessa. Taylorin johtamisajattelua jatkoivat myöhemmin Henry Fayol sekä Max Weber. (Aaltonen & Kovalainen 2001, 8-10; Seeck 2006, 38-39.)

1920- ja 1930-luvuilla taylorismin rinnalle alkoi kehittyä uudenlainen johtamisen oppi, ihmissuhdekoulukunta, joka kritisoi tieteellisen liikkeenjohdon työprosessin jakamista pieniin osiin. Ihmissuhdekoulukunta halusi rohkaista työntekijöitä enemmän keskinäiseen vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön ja samalla rikastuttaa työnkuvaa. Ihmissuhdekoulukunta pyrki hakemaan ratkaisuja työn yksitoikkoisuuteen ja sen mukanaan tuomaan työntekijöiden suureen vaihtuvuuteen, poissaoloihin ja heikkoon työmoraaliin. Työntekijää ei uskottu voitavan motivoida tarpeeksi tehokkaasti pelkästään taloudellisin keinoin, vaan ajateltiin, että työyhteisöllä ja ryhmädynamiikalla voitaisiin parantaa

työviihtyvyyttä ja tätä kautta luoda työn tuottavuutta. (Guillén 1994, 12-13; Greenwood & Wren 1998, 176; Morgan 1997, 34-36; Seeck 2012, 108-109.)

1950- ja 1960-luvuilla johtamisessa alkoi painottumaan rakenneanalyttinen johtamisen paradigma. Teollisuuden kasvaessa kasvoivat myös organisaatioiden koot ja samalla syntyi uudenlaisia ongelmia koskien organisaatiota kokonaisuutena. Rakenneanalyttinen lähestymistapa oli luonteeltaan rationaalinen, jossa organisaation osia pyrittiin ymmärtämään ja hallitsemaan paremmin tarkastelemalla niitä organisaation kokonaisuuden ja organisaation ympäristön kannalta. (Guillén 1994, 13, 80-83; Seeck 2012, 159-161.)

1970- ja 1980 -lukujen taitteessa organisaatioiden johtamisessa painottuivat erilaiset kulttuuriteoriaparadigmat. Organisaatiota tarkastellaan kulttuurin kautta, jolloin huomio keskitetään erilaisiin kulttuurin luomiin ja sen vaikuttamiin organisaation symboleihin ja merkitysrakenteisiin. Perustavana ajatuksena on, että jokaisessa organisaatiossa vallitsee oma kulttuurinsa, joka vaikuttaa merkittävästi siihen, miten organisaatiossa toimitaan ja ajatellaan. (Seeck 2012, 207.)

1990-luvun ja 2000-luvun alun johtamisessa ovat korostuneet erilaiset innovaatioteoriat. Innovaatioteorioissa ihminen nähdään yksilönä, jolla on jatkuva tarve ja halu oppia lisää sekä kehittää ja uudistaa itseään eteenpäin. Kehittämistarpeen taustalla on erittäin voimakas ja nopea kehityksen aalto, jonka myötä tietoa uudistetaan koko ajan. Innovaatioteorioissa johtamisessa korostetaan muutosta, uudistumista, luovuutta ja innovatiivisuutta. (Seeck 2012, 247-249; Thrift 2006.)

Johtamisen opeissa ja painotuksissa on nähtävissä aaltoilevaa kulkua, jossa johtamisen rationaalisuus sekä ”pehmeämpi” ihmis- ja työntekijäkeskeinen lähestymistapa ovat vaihdelleet. Johtamista ohjaava rationaalinen kontrolli, jota tieteellinen liikkeenjohto muun muassa edustaa, korostaa voimakkaasti tehokkuutta sekä näkee organisaation koneena ja sen toimijat koneen osina. Tietyllä tapaa vastakkaisena näkemyksenä rationaaliselle kontrollille on normatiivinen retoriikka, jossa kyseenalaistetaan rationaalisen kontrollin ideologia ja korostetaan sen sijaan yhteisöllisyyden merkitystä. (Barley & Kunda

1992, 363-364, 384; Juuti 2006, 19.) Johtamisen tieteellisessä tarkastelussa heijastuu vahvasti historiallinen aika ja siihen liittyvät haasteet ja kehitysaskeleet.

Johtamista on tarkasteltu myöskin johtamista selittävän tutkimuksen kautta, jossa on pyritty hahmottamaan sitä, mitä johtaminen on ja mistä se rakentuu. Johtamista selittävän tutkimuksen voidaan nähdä alkaneen 1900-luvun alussa, jolloin tutkimuksessa kiinnostuksen kohteena oli erityiset johtajan piirteet. Johtajat nähtiin hyvin hierarkkisesti muita korkeampana ja heihin yhdistettiin lähes yli-inhimillisiä piirteitä. Johtamisen ja siihen liittyvien taitojen nähtiin olevan synnynnäisiä. Tutkimuksissa vertailtiin johtajia ja alaisia hakien johtajien alaisista erottavia piirteitä ja ominaisuuksia. Useiden vuosikymmenien kestänyt tutkimustyö ei kuitenkaan tuottanut tulosta eikä johtajille löydetty mitään ”erityisiä” synnynnäisiä piirteitä. Tutkimustyö siirtyi johtajien käyttäytymisen tutkimukseen 1960- ja 1970-luvuilla, jolloin kiinnostuksen kohteina olivat muun muassa johtajan arvot, asenteet ja viestintätavat johtamisessa. Hyvän johtamisen taustalla uskottiin olevan joitain tiettyjä johtajan käyttäytymisen malleja, joita tutkimuksen kautta pyrittiin etsimään. Kuitenkaan käyttäytymistieteelliset teoriat eivät myöskään pystyneet selittämään johtamisen ilmiötä, ja näin ollen tutkijat arvelivat aikaisempien lähestymistapojen olleen liian yksinkertaisia. Niinpä uudessa tutkimussuunnassa keskityttiin johtamisen ja ympäristötekijöiden väliseen suhteeseen. Uudessa tilannepainotteisessa näkökulmassa korostettiin johtamisen olevan monimutkainen sosiaalinen prosessi, jota rakentavat ennen kaikkea erilaiset ja suuntaiset vuorovaikutussuhteet. Myöhemmin tutkimuksessa otettiin vielä integroiva suunta, jossa johtamista tarkasteltiin kaikkien edellä esiteltyjen näkökulmien kautta. Johtaminen nähtiin monimutkaisena prosessina, jonka selittämiseksi yksittäinen malli tai näkökulma ei riittänyt. Eri näkökulmia yhdistämällä pystyttiin luomaan monipuolisempi tarkastelukulma johtamiselle. (Juuti 2006, 13-17.)

Kaikkien edellisten teorioiden ja tutkimussuuntien epäonnistuessa selittämään johtamista, alettiin pikkuhiljaa luopumaan pyrkimyksestä selittää johtamista ja siirryttiin sen sijaan pyrkimykseen ymmärtää sitä. Tutkimus siirtyi johtamisen kuvailemiseen ja siihen liitettäviin merkityksenantoihin. 1980-luvulla johtamisen tutkimuksessa painottuivat erityisesti kulttuuriset näkökulmat sekä transformationaalinen johtajuus. Kulttuuriteoreettiset näkökulmat korostivat

kulttuurin, kulttuuristen symbolien sekä merkitysrakenteiden vaikutusta ja merkitystä johtamiselle. Transformationalisesta johtajuudesta tuli erityisen suosittu tutkimuksen kohde. Nykypäivän johtamisessa painottuvat poststrukturaalinen näkökulma, joka painottaa diskurssin merkitystä johtamisen, organisaation ja yhteisön muovaajana ja rakentajana. (Juuti 2006, 13-19, 25-26.)

2.2 Johtamisen nykypäivän kehitys

Nykypäivän johtamisessa kaiken kaikkiaan korostuu vahvasti ihmisten johtaminen johtamistyyppinä sekä tunteiden merkitys. Ihmisillä ja heidän hyvinvoinnillaan on havaittu olevan selkeä yhteys organisaatio menetyksen kanssa, ja näin ollen johtamisessa halutaan panostaa erityisesti työntekijöihin, heidän välisiin suhteisiin ja vuorovaikutukseen sekä yleiseen hyvinvointiin ja tyytyväisyyteen. Tämä näkyy myös johtamisen alan tutkimuksissa, joissa tutkimuksellinen kiinnostus on itse johtajan lisäksi alkanut painottua myös yhä vahvemmin alaisiin ja heidän kokemuksiinsa. Organisaatioiden arjessa tämä näkyy muun muassa muutoksessa johtajan auktoriteetissa: sanavalta ei enää ole pelkästään johtajalla, vaan kaikkien työntekijöiden arvoa sekä heidän kokemuksiaan, tietojaan ja mielipiteitään pidetään tärkeinä. Tiedon määrän kasvu sekä asiantuntijuuden ja innovaation korostumisen myötä johtajan ei oleteta olevan yksintietäjä, vaan tiedon nähdään rakentuvan yhä enemmän erilaisten asiantuntijoiden keskinäisessä vuorovaikutuksessa. Näin ollen nykypäivän johtamisessa korostuvat yhä voimakkaammin vuorovaikutuksen ja yhteistoiminnan rakentaminen ja mahdollistaminen sekä ylipäättään vuorovaikutuksen merkitys johtamisen työkaluna. (Eriksson ym. 2005, 51-52; Hiltunen, A. 2011; Kujala, Myllykangas & Sauer 2012, 9; Vesterinen 2006, 141.)

Yksi nykypäivän johtamisessa painottuva tekijä on verkostot ja verkostojen johtaminen. Verkostojen johtaminen on noussut keskeiseksi jo 1990-luvun lopun ja 2000-luvun alun tienoilla, mutta se on edelleen merkittävässä roolissa organisaatioiden toimintaa ja johtamista ajatellen. Yrityksen ja organisaatiot ovat tehneet muutoksia organisoitumisensa ja toimintansa muotoihin ja malleihin. Organisaatiot ovat pyrkineet ”madaltumaan” vähentämällä vertikaalisesti rakentunutta hierarkiaansa ja toimimaan yhä enemmän horisontaalisesti

verkostojen kautta. Muutokset organisaation rakenteessa ja toimintatavoissa heijastuu myös muutoksiin organisaation johtamisessa. (Aaltonen & Kovanen 2001, 16).

Toinen nykypäivän selkeistä johtamisen ”trendeistä” on jaettu johtajuus. Jaettua johtajuutta voidaan lähestyä kahdesta eri näkökulmasta. Ensinäkin jaetulla johtajuudella voidaan viitata johtajan tehtäväkuvan tai vastuualueen jakamiseen, jolloin sanansa mukaisesti isompi johtamisen kokonaisuus jaetaan pienempiin osiin ja jaetaan eri henkilöiden hoidettavaksi. Tällöin jaettu johtajuus perustuu organisaatiokäsitykseen, jossa organisaatio nähdään yhteisönä ja työntekijöiden muodostamana verkostona. Moninaisuuden ja epävarmuuden lisääntyessä organisaatiossa, ei yhdellä johtajalla nähdä olevan mahdollisuutta ja kykyä hallita kaikkea tarvittavaa tietoa ja osaamista, ja näin ollen on tehokkaampaa ja helpompaa osittain siirtää päätösvaltaa alemmille asiantuntijoiden suhdeverkostoille. Toiseksi jaetulla johtajuudella voidaan tarkoittaa asioiden yhteiseksi tekemistä. Tällöin jaettuun johtajuuteen liittyy vahva osallisuus, jolloin henkilöstön eri toimijat voivat jakaa kokemuksiaan ja ajatuksiaan organisaatioon ja työhön liittyen. Olennaista on, että kaikkien esille nostamia asioita kuunnellaan ja ne otetaan yhteiseen keskusteluun. Osallisuuden myötä päätöksen teko siirtyy enemmän yhteiseksi. Jaetun johtajuuden ideologiassa organisaatio nähdään asiantuntijayhteisöksi, jossa kaikki toimijat ovat tärkeitä ja arvokkaita. Organisaation menestyksen kannalta asiantuntijuus nähdään merkittävänä ja siihen halutaan kannustaa luomalla osallisuutta ja vuorovaikutusta. (Eriksson ym. 2005, 18-20; Vesterinen 2006, 151-152.) Jaetun johtajuuden rinnalla puhutaan paljon myös dialogisesta ja uudistavasta johtajuudesta, jossa keskeisenä lähtökohtana on johtajan ja johdettavien välinen kommunikaation ja vuorovaikutus. Dialogisuuden kautta toimijat uudistavat jatkuvasti sekä itseään että todellisuuttaan yhteisesti käytävien keskusteluiden kautta. Johtaja soveltaa ja kehittää uusia työn ja työyhteisön prosesseja yhdessä muun henkilöstön kanssa. Dialogisessa johtamisessa korostuvat avoimuus, keskinäinen luottamus, osallisuus, luovuus ja innovatiivisuus. (Bansal, Mendelson & Sharma 2001; Kasvio ym. 2012, 20-22; Ståhle & Grönroos 1999.)

3 AMMATILLINEN KASVU JA KEHITTYMINEN

Ammatillisen kasvun ja kehittymisen käsitteellä viitataan yksittäisten oppimiskokemusten muodostamaan sarjaan, jotka kuvastavat ammatillista osaamista. Ammatillinen kasvu voidaan nähdä jatkuvana oppimisprosessina, jonka kautta yksilö hankkii tietoja, taitoja ja kykyjä, joita hyödyntämällä hän voi vastata muuttuviin ammattitaitovaatimuksiin ja edetä työtehtävissä kohti haastavampia. Parhaimmillaan yksilön kehittymisen kasvuprosessi jatkuu koko työikäisyyden ajan. Tällöin yksilö kokee, että hänellä on jatkuvasti työssään mahdollisuuksia oppia uutta sekä kehittää omaa asiantuntijuuttaan ja ammatillista osaamistaan. (Ruohotie 1999, 9, 49; Venninen 2007, 5.)

Kasvatustieteellisessä kirjallisuudessa ammatillisen kasvun ja ammatillisen kehityksen tai kehittymisen käsitteiden välille ei pääasiallisesti rakenneta määritelmällistä eroa. Ammatillisen kasvun käsitettä näytetään kuitenkin käytettävän ammatillista kehitystä enemmän ja useammin. King (2002, 2) muodostaa kuitenkin näiden käsitteiden välille eron. Hänen mukaansa ammatillisen kasvun käsite määrittyy usein yksilön henkilökohtaisen kokemuksen kautta. Tällöin käsitteessä voi nähdä korostuvan nimenomaan henkilökohtaisemman kasvun, jossa kasvu ja kehitys ulottuisi pidemmälle yksilön identiteettiin ja kokemukseen. Ammatillinen kehittyminen puolestaan määrittyy Kingin (2002) mukaan muiden mittareiden kuin yksilön henkilökohtaisen arvion kautta. Tällöin ammatillisen kehittymisen käsitteen voisi nähdä määrittyvän enemmän konkreettisten taitojen ja tietojen kautta. Tässä tutkimuksessa ja tutkimusraportissa tulen käyttämään ammatillisen kasvun ja ammatillisen kehittymisen käsitteitä pitkälti rinnakkain ja yhdessä toisiaan täydentävinä. Näen käsitteet kuitenkin suhteessa toisiinsa saman suuntaisella tavalla kuin King. Ammatillisen kasvun käsitteellä haluan korostaa kokonaisvaltaista kehitystä ja erityisesti siinä kehitysprosessin henkilökohtaista ulottuvuutta identiteetin

kehitystä. Ammatillisen kehittymisen käsitteellä viittaa puolestaan enemmän juurikin osaamiseen taitoina ja tietoina. En halua kuitenkaan rakentaa käsitteiden välille suurempaa eroa, sillä näen käsitteiden olevan vahvasti toisiinsa kytkeytyviä.

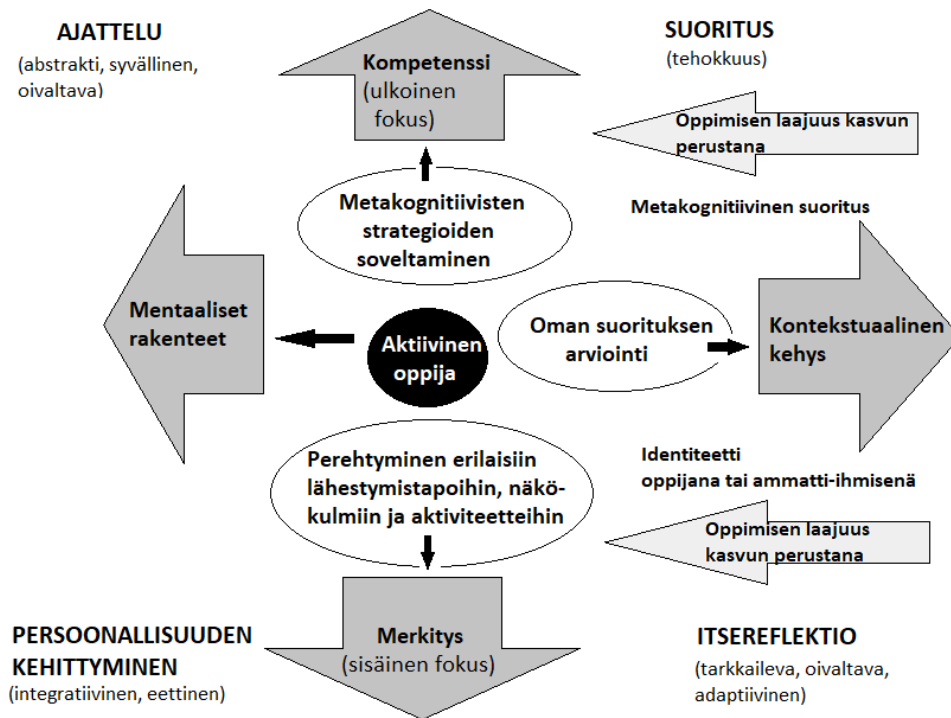
Ammatillinen kasvu ja kehittyminen perustuvat jatkuvalle oppimiselle ja sitä kautta kertyvälle osaamiselle. Mezirow lähestyy oppimista erityisesti aikuisen oppimisen näkökulmasta uudistuvan oppimisen teoriassaan. Hän näkee oppimisen perustuvan ja pohjautuvan ihmisen aikaisemmille kokemuksille ja niistä luoduille merkityksille. Näiden merkitysten kautta ihminen luo myös uusia merkityksiä. Teoriassa korostetaan nimenomaan oppimisen kautta tapahtuvaa muutosta, joka muuttaa ihmistä muovatessa tämän käsityksiä itsestään ja maailmasta. Mezirow erottaa oppimisessa kaksi merkittävää mekanismia: (1) merkitysskeemat, joilla hän viittaa ihmisen uskomuksiin, tunteisiin, asenteisiin ja arvoihin; sekä (2) merkitysperspektiivit, joilla hän tarkoittaa laajempia ja yleisiä perusolettamuksia. Oppiminen voi kohdistua joko merkitysskeemojen muuttamiseen, jolloin se on asenteiden ja uskomusten muuttamista, tai oppiminen voi olla kokonaisen perspektiivin muuttamista, jolloin se kohdistuu laajempiin merkitysperspektiiveihin. Merkitysperspektiivit toimivat eräänlaisina ”ikkunoina”, joiden kautta ihminen tarkastelee maailmaa. Perspektiivejä rakentavat merkitysskeemat, jotka ohjaavat tulkintaa. Merkitysperspektiivin muuttuessa, vapautuvat myös kaikki siihen liittyvät merkitysskeemat, jotka ovat johdattaneet ihmisen tulkintaa. (Clark 1993, 47; Poikela 1999, 242; Ruohotie 2000, 183-190.)

Ammatillinen kehittyminen voi johtaa erilaisiin kehittymisen ja oppimisen tuloksiin. Hall (1990) on luonut nelikenttämallin, jossa tulokset suuntautuvat neljään eri kategoriaan riippuen siitä, kohdistuuko kehittyminen työhön liittyviin valmiuksiin vai persoonallisuuteen sekä lyhyen vai pidemmän aikavälin kehitykseen. Hallin malli on esiteltynä alla olevassa kuviossa. Persoonallisuutta koskeva kehittyminen kohdistuu henkilöön itseensä muovaten asenteitaan ja pidemmän aikavälin oppimisessa syvemmin koko identiteettiä. Työhön liittyvä kehittyminen puolestaan kehittää suoraan työhön liittyviä taitoja ja osaamista kohdistuen joko lyhyellä aikavälillä johonkin tiettyyn taitoon tai pidemmällä aikavälillä näistä koostuvaan suurempaan kokonaisuuteen.

	Työhön liittyvä oppiminen	Persoonallisuuden kehittäminen
Lyhyen aikavälin oppimistavoite	Parantaa työsuoritusta (tiedot, taidot, kyvyt)	Kehittää uraa ja elämää koskevia asenteita
Pitkän aikavälin oppimistavoite	Parantavat valmiuksia tulevaisuuden vaatimuksia ja tavoitteita ajatellen	Kehittää ja laajentaa identiteettiä

KUVIO 1. Oppimistulosten nelikenttä (Hall 1990).

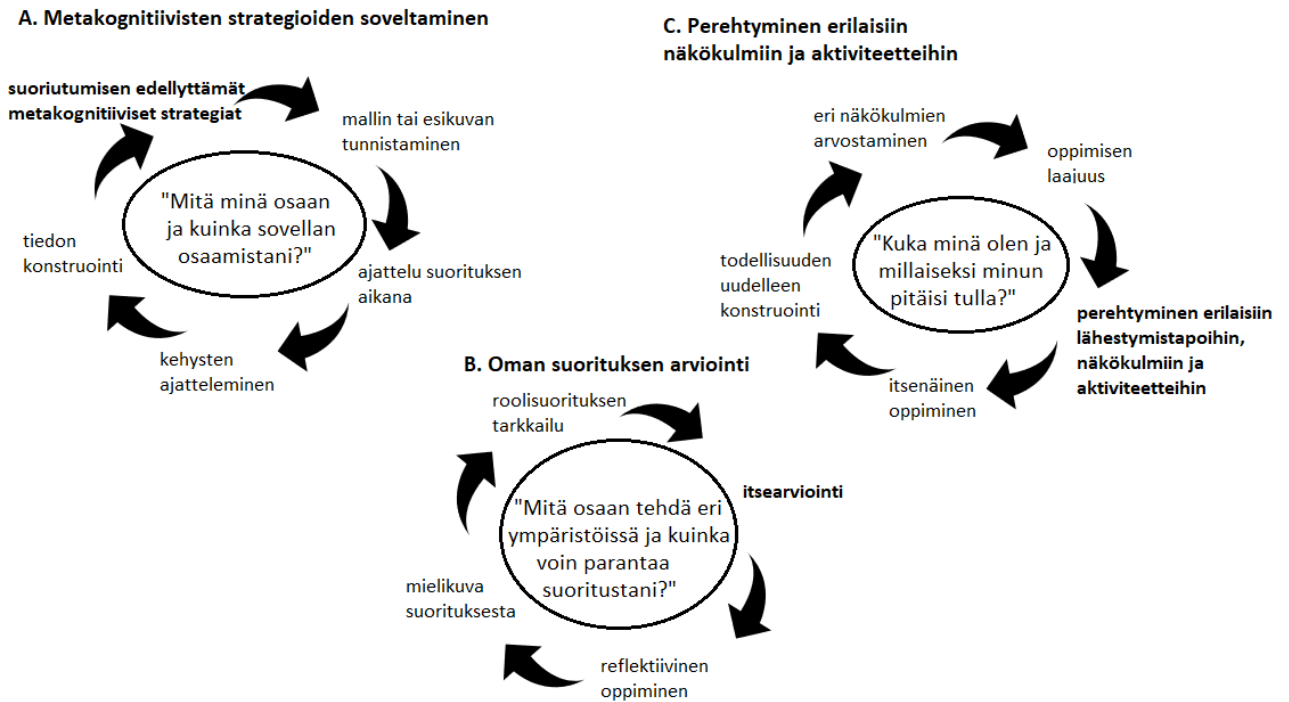
Mentkowski yms. (2000) esittää mallin ammatillisesta kasvusta. Mallissa tunnistetaan kaksi oppimista luovaa dimensiota. Ensimmäinen dimensio koostuu (1) mentaalisista rakenteista, jotka ovat oppimista ja kasvua ohjaavia rakenteita, sekä (2) kontekstista, joka kehystää oppimis- ja kasvuprosessia. Toinen dimensio kuvastaa oppijan ja oppimisen päämäärää ja fokusta. Oppimisen päämääränä voi olla sisäisten merkitysten luominen, jolloin oppiminen suuntautuu erityisesti persoonallisuuden kehitykseen ja itsereflektioon. Toisaalta oppimista voi ohjata jokin ulkoinen tavoite, kuten työelämä ja sen vaatimukset ja odotukset. Näistä kahden dimension kautta muodostuu neljä kasvun aluetta: ajattelu, suoritus, itsereflektio ja persoonallisuuden kehittyminen. (Mentkowski ym. 2000.)



KUVIO 2. Ammatillisen kasvun malli (Mentkowski ym. 2000).

Mentkowskin mallin kautta rakentuu kolme transformatiivista oppimisen sykliä, jotka mahdollistavat yksilön kehittymisen: (1) metakognitiivisten strategioiden soveltaminen, (2) oman suorituksen arviointi ja (3) perehtyminen erilaisiin lähestymistapoihin, näkökulmiin ja aktiviteetteihin. Ajattelu ja toiminta luovat yhdessä yksilölle mielikuvaa siitä, mitä hän osaa ja kuinka soveltaa tätä osaamista. Ajattelun ja toiminnan yhdistäminen tarvitsee aluksi jonkin verran harjoitusta onnistuakseen. Harjoituksen myötä ihminen oppii kuitenkin myös metakognitiivisia strategioita, joita hän voi soveltaa omassa toiminnassaan. Yhdistämällä suorituksen ja itserefleksion oppija saa käsityksen siitä, mitä hän osaa eri ympäristöissä ja kuinka hän voi kehittää omaa osaamistaan. Oman suorituksen itserefleksio kannustaa jatkuvaan oppimiseen ja kehittymiseen. Itserefleksio ja kehittämisen halu luovat oppijalle käsitystä siitä, mitä hän haluaa olla ja millaiseksi hänen pitää tulla. Syvällisen itserefleksion kautta oppija kasvaa

tietoiseksi itsestään. Samalla hän luo uudelleen henkilökohtaisia uskomuksiaan, olettamuksiaan, arvojaan ja identiteettiään. (Mentkowski ym. 2000.)



KUVIO 3. Transformatiiviset oppimissyklit (Mentkowski ym. 2000).

Hall (1986) on puolestaan laatinut urakehitystä ja ammatillista kasvua kuvaavan mallin (*model of midcareer subidentity development*), jossa hän pyrkii kuvastamaan ammatilliseen kasvuun ja urakehitykseen vaikuttavia tekijöitä ja siten kuvaamaan ammatillisen kasvun prosessia. Mallissa ammatilliseen kasvuun liittyvät kasvutekijät jaotellaan organisatorisiin kasvutekijöihin, työrooliin liittyviin kasvutekijöihin sekä henkilökohtaisiin kasvutekijöihin. Kaiken kaikkiaan kasvuun laukaisevia tekijöitä voidaan löytää niin yhteiskunnasta, organisaatioista, työrooleista kuin yksilöistä itsestään. (Ruohotie 1999, 50.)

Organisaatioissa muutokset rakenteessa, vastuualueissa ja työtehtävissä kannustavat yksilöä kehittämään omaa osaamistaan ja asiantuntijuuttaan. Esimerkiksi teknologisoitumisen kautta ilmenevät uudenlaiset vaatimukset tai

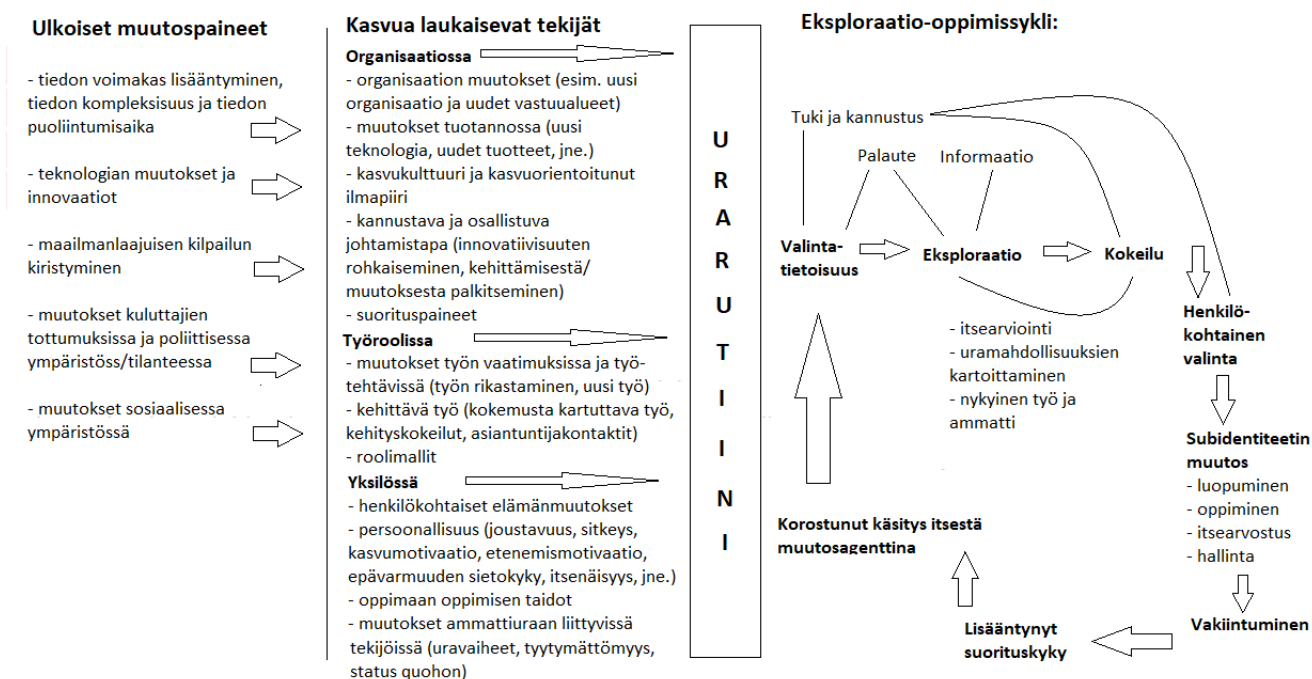
muutokset työtehtävien sisällöissä tuovat yksilölle uudenlaisia haasteita ja vaatimuksia, joiden kautta yksilö oppii uutta ja kehittää samalla osaamistaan. Lisäksi organisaation ilmapiirillä on olennainen rooli ammatillisen kehittymisen ja kasvun näkökulmasta. Kasvuun vaikuttavia ilmapiirin tekijöitä ovat muun muassa johdon ja esimiesten tuki ja kannustus kehitykseen ja oppimiseen, organisaation työntekijöiden halukkuus ja innostus oppimiselle sekä erilaiset työhön liittyvät kannustimet. Työhön liittyvä stressi puolestaan asettuu esteeksi oppimiselle ja kehittymiselle. Esimerkiksi työroolin epämääräisyys, rooliristiriidat ja työn aiheuttama henkinen kuormitus luovat rasitusta, kiristävät ilmapiiriä ja vähentävät oppimiselle ja kehittymiselle kannustavaa ilmapiiriä. Innovatiivinen, kokeiluun kannustava ja kehitykseen positiivisesti suhtautuva organisaatio luo oppimiselle ja kehittymiselle kannustavan ilmapiirin. (Ruohotie 1999, 50-52.)

Organisaation lisäksi ammatilliseen kasvuun vaikuttavat erilaiset työroolin tekijät. Tutkimuksissa on muun muassa havaittu, että työn kannustearvo ja työhön liittyvät vaikutusmahdollisuudet ovat positiivisesti yhteydessä työntekijöiden kasvumotivaatioon. Erityisesti haasteellinen, vaihteleva ja itsenäinen työ luo hyvät lähtökohdat oppimiselle ja tätä kautta ammatilliselle kehittymiselle. Tavalla, jolla organisaatio on järjestänyt työtehtävät ja niiden sisällöt, voidaan vaikuttaa suuresti työntekijän kasvumotivaatioon ja työn tarjoamiin kehittymisen mahdollisuuksiin. Mitä yksitoikkoisempia, vähemmän vaativia ja epäitsenäisempiä työtehtävät ovat, sitä vähemmän ne kasvattavat sisäistä motivaatiota ja kiinnostusta oppimiselle ja kehittymiselle. (Ruohotie 1999, 53.)

Kolmantena ammatilliseen kasvuun vaikuttavana tekijänä voidaan mainita henkilökohtaiseen kasvuun liittyvät tekijät. Henkilökohtaiseen kasvuun laukaisevia tekijöitä on useita. Näitä ovat muun muassa perhe, elämän muutokset, ikä ja terveys. Yksi merkittävä ammatilliseen kasvuun vaikuttava tekijä on motivaatio oppimista kohtaan eli halu oppia ja kehittää itseään. Oppimisessa tärkeää on ymmärtää omat heikkoudet ja vahvuudet sekä peilata näitä itsensä kehittämiseen luoden itselleen uusia vahvuuksia. Vahvalla oppimisorientaatiolla on yhteys itsensä kehittämiseen. Se auttaa pitämään ammattitaitoa ja osaamista ajan tasalla sekä helpottaa tiedon hankkimista alan kehityksessä. Lisäksi positiiviset onnistumisen kokemukset edistävät ammatillista

kehittymistä ja kasvua lujittaen samalla sidonnaisuutta työhön, vahvistaen ammatillista identiteettiä ja ohjaten myöhempiä tavoitevalintoja. (Ruohotie 1999, 54—56.)

Ruohotien (1998, 63-69) ammatillisen kehittymisen malli seuraa pitkälti samaa näkökulmaa Hallin esittämän mallin kanssa. Kuvio 4 havainnollistaa Ruohotien ammatillisen kehittymisen mallia. Ruohotie hyödyntää mallissaan Kaufmanin (1990) jakoa yksilön ammatillista pätevyyttä kehittävästä tekijöistä, joita ovat (1) organisaation ilmapiiri, (2) työn luonne ja (3) yksilön ominaisuudet sekä (4) ympäristössä tapahtuvat muutokset. Nämä tekijät horjuttavat yksilön urarutiinia tuoden siihen muutoksia ja virittäen uuden oppimiseen. Urakehitys voi lähteä liikkeelle organisatorisista tekijöistä, kuten esimerkiksi organisaation uudesta rakenteesta, vastuualueista tai työtehtävistä, joiden kautta yksilön tulee kehittää uusia taitoja. Työroolissa tapahtuvat muutokset kannustavat ja pakottavat myös uuden oppimiseen ja kehittymiseen. Myös erilaiset yksilöön liittyvät henkilökohtaiset tekijät voivat käynnistää kehittymisen ja uuden oppimisen. Yksilö saattaa esimerkiksi iän karttumisen myötä pysähtyä pohtimaan mennyttä uraansa ja nykyistä hetkeä sekä tulevaa, ja tätä kautta virittyä kohti muutosta. Myös erilaiset persoonaan liittyvät piirteet voivat viedä yksilö herkemmin kehittymisen tielle.



KUVIO 4. Ammatilliseen kasvuun ja urakehitykseen vaikuttavat tekijät.

Ruhotien (1998) mallissa urakehitystä horjuttavat tekijät käynnistävät eksploraatio-oppimissyklin, jonka ensimmäinen vaihe on eksploraatiovaihe. Eksploraatiolla tarkoitetaan toimia, joiden pyrkimyksenä on minän ja ympäristöä koskevan tiedon lisääminen, ja tätä kautta urakehityksen helpottaminen. Tässä vaiheessa yksilö voi arvioida itseään, tarpeitaan ja osaamistaan, etsiä uusia uramahdollisuuksia ja uudelleen arvioida nykyistä työtään. Eksploraation tuloksena lähteä kokeilemaan uusia asioita ja saatujen uusien kokemusten kautta päätyä tekemään valintoja. Yksilö voi jäädä vanhaan aikaisempaan rooliinsa tai kokeilun myötä hän voi siirtyä uudenlaiseen rooliin. Valinnan teko johtaa osaidentiteetin muuttumiseen, jossa yksilö luopuu vanhasta roolistaan ja ottaa vastaan uuden roolin ja sen taidot, tiedot ja asenteet. Samalla valinta vaikuttaa myös itsearvostukseen. Vaikka aluksi uusi rooli saattaa tuottaa epävarmuuden tunnetta ja hapuilua, pikkuhiljaa uusi rooli tulee tutummaksi ja tätä kautta myös varmuus lisääntyy. Roolin vakiintumisen myötä samalla myös suorituskky uudessa roolissa kehittyy.

3.1 Ammatillinen identiteetti kasvun ja kehityksen taustalla

Identiteetin käsitteellä viitataan yksilön käsitykseen siitä, kuka ja mitä hän on sekä erilaisiin piirteisiin, luonnehdintoihin ja merkityksiin, joita ihminen itseensä liittää (Gecas & Burke 1995, 42). Identiteetin käsitettä lähestytään usein kahdesta eri näkökulmasta perustuen siihen, miten yksilön identiteetin uskotaan kehittyvän ja rakentuvan. Toisaalta identiteetin käsitteessä korostetaan ihmisen yksilöpsykologian näkökulmaa, jossa ihmisen identiteetin kehityksessä ja rakentumisessa painotetaan biologiaan perustuvia tekijöitä, kuten temperamenttia ja neurobiologiaan perustuvia käytösmalleja. Toisaalta taas ihmisen identiteetin kehityksessä painotetaan sosiaalisen ympäristön ja kulttuurin vaikutusta ihmisen identiteetin muovaajana. (Eteläpelto & Vähäsantanen 2006, 32, 41.)

Sosiaalitieteissä identiteetin käsitteen rinnalla käytetään myös minän käsitettä, jossa identiteetin rakentajana korostetaan sosiaalisen ympäristön vaikutusta ja merkitystä. Minän käsitteellä viitataan ihmisen itsensä reflektoinnin prosesseihin, joiden kautta ihminen pyrkii tarkastelemaan itseään ikään kuin itsensä ulkopuolelta "toisen" näkökulmasta. Toisen näkökulma edustaa tässä on kulttuuria, jossa yksilö elää: yksilö tarkastelee itseään sen kulttuurin lasien läpi, jossa hän elää. (Gecas & Burke 1995, 41-42; Houtsosen 2000, 14.) Houtsosen (2000, 14) mukaan ihmisen tietoisuus ja minuus kehittyy sosialisoinnin kautta, jolloin kulttuuri ja sen elementit ovat irrottamaton osa ihmisen minuutta ja identiteettiä. Ihminen rakentaa käsitystä itsestään suhteessa muihin ja ympäristöönsä. Ihminen kokemukset ja käsitykset itsestä saavat merkityksen ja "muuttuvat" todellisiksi vasta, kun ihminen tarkastelee niitä suhteessa kulttuuriin ja sen merkityssuhderakenteisiin (Weigert, Teitge & Teitge 1990, 42-43). Tällöin ihmisen identiteetti heijastelee myös yhteiskunnan ja kulttuurin elementtejä ja rakenteita (Gecas 1982, 10-17).

Identiteetin käsitettä on lähestytty eri aikoina hieman eri näkökulmista. Näissä subjektin käsityksissä näkyvät myös vahvasti yksilöpsykologian ja sosiaalisen ympäristön painotukset identiteetissä ja kuinka historiallinen aika on painottanut näitä näkökulmia eri tavoin. Identiteetin käsitettä on tarkasteltu ainakin kolmesta eri näkökulmasta: valistuksen subjekti, sosiologinen subjekti ja postmoderni subjekti. Nämä eri identiteetin käsitykset ovat sidottuja niiden

tiettyyn historialliseen aikaan ja kuvastavat sen ajan ajattelua ja ideologiaa subjektista. (Hall 2002, 21.) Painotukset identiteetin käsitteen määritelmässä ovat vaihdelleet eri aikoina. Modernin käsityksen mukaan identiteetin käsitteessä painottuivat vakaus, pysyvyys ja yhtenäisyys. Ihmisen identiteetti nähtiin selvänä ilmiönä eikä siihen liitetty voimakasta kompleksisuutta. Postmodernin ajan identiteetin käsite puolestaan on modernin ajan määritelmään verrattuna huomattavasti kompleksisempi. Siinä identiteetti nähdään pirstaleisena, jatkuvasti elävänä ja rakentuvana. Aikaisemmin persoonallisuuden ydin ajateltiin enemmän suhteellisen muuttumattomana, kun taas nykyään käsitys on enemmän dynaaminen. Ihmisen persoonallisuus ei määrity syntymähetkellä, vaan se rakentuu läpi elämän ja on näin ollen jatkuvasti muuttuva. (Beijaard, Meijer & Verloop 2004; Houtsonen 2000, 17.)

Valistuksen ajan subjektikäsitys näkee yksilön identiteetin eheänä, pysyvänä ja yhtenäisenä. Ihmisen identiteetin ydin ja perusta kehittyy jo syntymähetkellä, josta eteenpäin elämän kulun myötä se alkaa avautua omaan suuntaansa. Olennaista on kuitenkin se, että sen ydin on ja pysyy samana läpi ajan. Valistuksen ajan subjektikäsityksessä korostuu individualistinen näkemys subjektista ja identiteetistä. (Hall 2002, 21.)

Sosiologinen näkökulma subjettiin ja identiteettiin nivoutuu enemmän moderniin aikaan, ja korostaakin identiteetin muodostumisessa subjektin ja yhteiskunnan välistä vuorovaikutusta. Identiteetillä ei nähdä olevan valistuksen subjektikäsityksen mukaista identiteetin itsenäistä, eheää ja pysyvää ydintä, joka kannattelisi yksilön identiteettiä läpi elämän. Modernissa subjektikäsityksessä yksilöllä kyllä nähdään olevan eräänlainen sisäinen ydin, joka edustaa ns. ”todellista minää”, mutta oleellista on se, kuinka ulkopuolinen maailma muokkaa ja koului tästä lopullisen identiteetin. Ulkopuolisen maailman kulttuuri ottaa yksilön osaksi itseään, ja samalla yksilö omaksuu kulttuurin arvot ja merkitykset ja tekee niistä osan itseään muodostamalla niistä mielipiteitä ja toimintatapoja. (Hall 2002, 21-22.)

Postmoderni käsitys subjektista on kahteen edelliseen verrattuna huomattavasti kaoottisempi. Subjektin ja sosiaalisen maailman nähdään olevan jatkuvassa ”liikkeessä”, mikä tekee subjektista ja identiteetistä pirstaloituneen. Subjektin ei nähdä koostuvan yhdestä vankasta ja kestävästä identiteetistä, vaan

useamman identiteetin kokonaisuudesta, jossa identiteetit painottuvat eri hetkinä eri tavoin, muotoutuvat ja muokkaantuvat jatkuvasti uudelleen sekä ovat keskenään jopa ristiriidassa. Identiteettiä muovaavat erilaiset elämän ympäristöt, instituutiot, sosiaaliset suhteet, diskurssit ja toimintatavat. Identiteettiä on jatkuvan neuvottelun kohteena ja tilannesidonnainen. (Hall 2002, 22-23; Houtsonen 2000, 17.)

Ammatillisen identiteetin käsite voidaan nähdä identiteetin käsitteen osa-alueeksi. Sen merkitys yksilön koko identiteetille on yksilöllinen: joillekin ammatillinen identiteetti on olennainen osa identiteettiä kokonaisuutena ja siten merkittävä sen rakentaja, toisille taas ammatillisen identiteetin merkitys identiteetin kokonaisuuden kannalta ei ole yhtä merkittävä vaan identiteetissä korostuvat painavammin toisenlaiset osa-alueet. (Archer 2003; Billett & Pavlova 2004; Eteläpelto & Vähäsantanen 2006, 32.) Ammatillisella identiteetillä tarkoitetaan yksilön käsityksiä, uskomuksia, toiveita ja arvoja suhteessa työhön, ammattiin ja ammatillisuuteen. Se on kertynyt ihmisen elämän historian aikana ja muovautuu jatkuvasti. Lisäksi se sisältää käsityksiä ja toiveita suhteessa tulevaisuuteen. Ammatillisen identiteetin käsite käsittää yksilön kuvan siitä, millaiseksi hän kokee itsensä kyseisellä hetkellä suhteessa työhön ja ammatillisuuteen sekä tulevaisuuden kuvaan siitä, missä hän näkee itsensä tulevaisuudessa suhteessa työhön ja ammattiin. Lisäksi ammatillisen identiteetin käsite sisältää myös yksilön käsitykset siitä, mihin hän työssään ja ammatissaan sitoutuu, mitä hän arvostaa ja pitää tärkeänä sekä mihin hän kokee kuuluvansa osaksi. (Archer 2003, 19-52.)

Kulttuuri, sen erilaiset ympäristöt ja diskurssit sekä instituutiot vaikuttavat myös merkittäväällä tavalla ammatillisen identiteetin rakentumiseen ja muotoutumiseen. Ammatillisen identiteetin rakentumisen kannalta koulun voidaan nähdä olevan erityisen merkittävässä roolissa, koska sen kautta ihminen rakentaa ja suuntaa itseään kohti tiettyä ammattia tai ammatillista suuntaa. Houtosen (2000, 22-37) mukaan koulutusjärjestelmä tuottaa merkittäväällä tavalla erilaisten virallisten ja epävirallisten merkitysrakenteidensa kautta ihmisen identiteettiä ja ihmisen suhdetta muihin. Koulutusjärjestämä tarjoaa valmiita identiteettimalleja, arvioi ihmistä suhteessa erilaisiin identiteettimalleihin sekä tuottaa ihmisen identiteettejä eri tavoin muodostaen ihmiselle käsityksiä itsestään

(mitä he osaavat, millaisia he ovat ja miten hyvä he ovat). Koulu asettaa ihmiselle hänen ominaisuuksien ja osaamisen perusteella jonkin arvon ja paikan sekä odotuksia. Arviointi ei kohdistu pelkästään akateemisiin taitoihin, vaan se pureutuu ihmisen kokonaisolemuksen, käytökseen, puheeseen ja ulkonäköön. Ihminen tekee valintoja ja suunnitelmia koulutuspolullaan suhteessa koulun tarjoamiin identiteettimalleihin ja omaan sen hetkiseen tosialliseen identiteettiinsä pohtien millaisia identiteettejä hänellä on mahdollista saavuttaa ja mitä se häneltä vaatii. Koulu tuottaa arvioinnin kautta ihmiselle käsityksen itsestään ja siitä missä hän on hyvä suunnaten ihmistä tiettyyn suuntaan. (Houtsonen 2000, 22-37.)

Ibarra (2003, 1-14) näkee ammatillisen identiteetin kehittyvän ihmisen toiminnan kautta. Näin ollen ihminen ei voi päättää olevansa jotain ja ryhtyä sen jälkeen toimimaan sen mukaisesti, vaan varsinainen identiteetti muodostuu vasta toiminnan kautta ja sen jälkeen. Usein ammatillisen identiteetin muutoksien havaitseminen voi olla vaikeaa, koska kyseessä on hyvin hidas, luonnollinen ja vahvasti toimintaan liittyvä prosessi. Toisaalta ihminen saattaa kohdata jaksoja, jolloin uusi ympäristö vaatii nopeaa muuttumista, jolloin identiteetin muuttumisen havaitsee selkeämmin. (Ibarra 2003, 1.14.)

Identiteetin muuttuessa osa sen vanhoista osista korvautuu uusilla. Tämä ei tapahdu hetkessä yksinkertaisella vaihdolla, vaan vaatii aikaa ja identiteetin osien "kamppailua". Identiteetti eläkin usein hetkellisesti hieman epämääräisemmässä ja jopa ristiriitaisemmassa vaiheessa, kun identiteetissä elää samanaikaisesti kaksi erilaista puolta. Toiminnan kautta uusi alkaa juurtua yhä vahvemmin ja vahvemmin osaksi identiteettiä ja samalla osa vanhaa katoaa ihmisen merkitysrakenteiden muuttuessa. Identiteetin muutoksen ollessa nopea, mullistava ja identiteettiä voimakkaasti muokkaava, nostattaa identiteetin muutos ihmisessä paljon tunteita liittyen hämmennyksen tilaan. Esimerkiksi vaihdettaessa alaa tai siirryttäessä hyvin uudenlaisiin työtehtäviin, voi vanhasta roolista luopuminen olla vaikeaa ja haikaa samalla uuden tuntuessa epäselvältä ja haastavalta. (Bridges 1980; Ibarra 2003.)

3.2 Osaamisen kasvun kautta asiantuntijaksi

Asiantuntijuudella viitataan erityiseen tietämisen ja käytännön osaamisen tasoon (Palonen & Gruber 2010, 41). Asiantuntija omaa vahvan ammattispesifin tietämyksen, jonka kautta hän pystyy soveltamaan tietojaan ja osaamistaan käytännön ongelmien ratkaisemiseen. Asiantuntemukseen ei riitä pelkkä pitkäaikainen kokemus tai tietomäärä, vaan asiantuntijuudessa korostuu nimenomaan syvä ja aito kehittymisen halu, jonka kautta myös osaaminen syvenee asiantuntemukseksi ja sen jatkuvaksi kehittämiseksi. (Lehtinen & Palonen 1999, 148-151; Ruohotie 2006b, 106-112.)

Tynjälä (2010, 82-84) esittää asiantuntijuuden koostuvan neljästä elementistä: (1) teoreettinen tai käsitteellinen tieto, (2) käytännöllinen tai kokemuksellinen tieto, (3) toiminnan säätelyä koskeva tieto, sekä (4) sosiokulttuurinen tieto. Teoreettisella tiedolla Tynjälä (2010, 83) viittaa yleispätevään ja universaaliin tietoon, joka voidaan ilmaista sanallisesti ja kirjallisesti. Käytännöllistä tietoa puolestaan ei voida oppia kirjoista tai luennoilta, vaan sen omaksuminen tapahtuu toiminnan ja kokeilun kautta. Käytännön tieto ei usein ole muodoltaan eksplisiittistä tietoa, vaan on ihmisen mielessä hiljaisen tiedon muodossa. Käytännön kautta syntyneestä ja ilmenevästä hiljaisesta tiedosta puhutaan usein taitona. Reflektoinnin kautta ihmisellä on mahdollista tehdä osasta hiljaista tietoaan tunnistettua ja tiedostettua. Oman toiminnan kriittisen pohdiskelun kautta syntyy omaan toimintaan, ajatteluun ja oppimiseen liittyvää metakognitiivista tietämystä, jonka kautta ihminen voi ymmärtää omaa osaamistaan, omia vahvuuksiaan ja heikkouksiaan sekä säädellä omaa toimintaansa. Asiantuntijuuden neljäs elementti ei liity edellisten kolmen elementin tapaan yksilötason tiedon muotoihin, vaan sosiaalisiin ja kulttuurisiin käytäntöihin. Tästä esimerkkinä on muun muassa työhön ja työyhteisöön liittyvän erilaiset kirjoittamattomat normit ja tavat, jotka tulevat tutuiksi yhteisöön toimintaan ja käytäntöihin osallistumalla. Asiantuntija käyttää toiminnassaan kaikkia neljää elementtiä yhtäaikaaisesti. Näin ollen, vaikka elementit ovat eroteltavissa teoreettisesti, sulautuvat ne kuitenkin yhteen käytännön toiminnassa. (Tynjälä 2010, 82-84.)

Asiantuntija pystyy vahvan kognitiivisen rakenteensa avulla muistamaan laajojakin tietokokonaisuuksia sekä käsittelemään ja analysoimaan tietoa

nopeasti. Hän kykenee hallitsemaan kompleksisiakin tiedon rakenteita, syventymään asioihin valtavan tietomääränsä ansiota, analysoimaan kriittisesti sekä käyttämään tietoa luovasti hyväkseen. Asiantuntija omaa laajemmat, hierarkkisemmat, johdonmukaisemmat ja syvällisemmät tietorakenteet kuin aloittelija, jonka tietorakenteita luonnehtii puolestaan hajanaisuus ja pirstaloituneisuus. Asiantuntijan ja aloittelijan erot tietorakenteissa ilmenevät muun muassa tarkkaavaisuudessa, jossa asiantuntija osaa kohdistaa huomionsa juuri olennaisiin seikkoihin, sekä itsesääätelytaidoissa, jossa asiantuntija kykenee reflektomaan omaa toimintaansa syvällisemmin sekä näkemään paremmin omat heikkoudet ja vahvuudet. (Lehtinen & Palonen 1999, 148-151; Paloniemi, Rasku-Puttonen & Tynjälä 2010, 14; Ruohotie 2006b, 106.)

Asiantuntijuudessa korostetaan erityisesti metakognition merkitystä. Metakognitiolla viitataan ihmisen tietämykseen omasta (ja samalla muiden) kognitiivisesta toiminnasta, ajattelusta, oppimisesta ja tietämisestä. Metakognition voidaan nähdä rakentuvan kahdesta osasta: (1) metakognitiiviset tiedot ja (2) metakognitiiviset taidot. Metakognitiivisilla tiedoilla tarkoitetaan ihmisen omia tietoja koskien hänen omia kognitioitaan. Ne sisältävät ihmisen tiedot itsestä tiedonkäsittelijänä, tiedot erilaisista tehtävistä ja niiden vaatimuksista sekä tiedot erilaisista toiminnan strategioista. Metakognitiivisilla taidoilla puolestaan viitataan kykyyn käyttää metakognitiivisia tietoja hyödyksi omassa oppimisessa ja oppimisen säätelyssä. (Schraw 1998, 113-114; Tynjälä 1999, 114) Metakognition avulla asiantuntija kykenee hahmottamaan ja ymmärtämään omaa tietämystään ja osaamistaan sekä itseään asiantuntijana. Tätä tietoa hyväksi käyttäen hän pystyy kehittämään itseään eteenpäin ja uudentamaan tietojaan ja taitojaan. Tuntemalla omat vahvuudet ja heikkoudet, pystyy asiantuntija hahmottamaan, miten oppia puuttuvia tietoja ja millaisia erilaisia mahdollisuuksia jonkin asian ratkaisuun on. Itsesääätelyn kautta asiantuntija pystyy suuntaamaan ja kontrolloimaan oppimistaan. Tämä voi ilmetä muun muassa oppimisen kannalta toimivien strategioiden käytöllä tai tarkkaavaisuuden kohdistamisella oikeisiin asioihin. Metakognition kautta asiantuntemus pysyy ylläpidettynä ja samalla koko asiantuntijuus olemassa. (Ruohotie 2006b, 106-109; Schraw 1998, 113-114.)

Metakognition lisäksi asiantuntijuuteen tarvitaan motivaatio ja kiinnostus itsensä ja oman osaamisen kehittämiseen. Pelkät hyvät metakognitiiviset tiedot ja taidot eivät itsessään riitä, sillä niitä pitää myös käyttää. Tähän tarvitaan motivaatiota eli halua niiden käyttöön ja hyödyntämiseen. Tällöin ihmisellä on mahdollista viedä omaa osaamistaan eteenpäin. (Ruohotie 2006b, 108.) Aktiivisen toimintatavan kautta yksilö pyrkii asteittaisesti etenevän prosessin kautta määrittämään jatkuvasti uudelleen tehtäviään ja toimintaansa. Prosessissa yksilö käy jatkuvasti mielessään aktiivista ongelmanratkaisuprosessia toimien osaamiskompetenssinsa ylärajoilla. (Bereiter & Scardamalia 1993; Ruohotie 2006b, 106.)

Edellä esitellyssä asiantuntijuudessa korostuu vahvasti kognitiivinen näkökulma, jossa huomio on keskitetty asiantuntijan omaaviin tietoihin ja tiedon rakenteisiin. Asiantuntijuutta voidaan kuitenkin lähestyä myös sosiaalisesta näkökulmasta, jolloin asiantuntijuuden ei nähdä olevan pelkästään yksilön sisäinen ominaisuus, vaan sen nähdään muodostuvan ja rakentuvan erilaisten sosiaalisten ja kulttuuristen tekijöiden kautta. Erilaisissa tutkimuksissa on havaittu, että pelkästään yksilön näkökulmasta tarkasteltu oppiminen ja sitä kautta kehittyvä asiantuntijuus ei yksistään riitä selittämään asiantuntijuuden ilmiötä kokonaisuudessaan, vaan lisäksi tulee tarkastella erilaisia sosiaalisia tilanteita ja niiden vaikutuksia. Asiantuntijuudelle ja sen kehittymiselle pidetään tärkeänä osallistumista käytännönyhteisöjen toimintaan. Käytännönyhteisö on Wengerin (1998) käsite ja sillä tarkoitetaan yhteisöä, ryhmää tai tiimiä, jolla on jokin yhteinen tavoite, toimintatavat ja normit. Käytännönyhteisöt ovat epävirallisia yhteisöjä, joiden toiminnan säännöt ja tavat muodostuvat keskinäisen vuorovaikutuksen kautta. Sosiaalisessa ympäristössä tapahtuvan oppimisen kautta asiantuntijalle välittyy formaalin tiedon lisäksi myös informaalia asiantuntijakulttuuriin liittyvää tietoa. Yhdessä nämä rakentavat ja vahvistavat asiantuntijuutta. (Lehtinen & Palonen 1999, 156-157; Paloniemi, Rasku-Puttonen & Tynjälä 2010, 16-18.)

Asiantuntijuudessa korostuu konstruktivistinen oppimiskäsitys, jossa korostetaan oppijan aktiivista roolia oppimisprosessissa. Tällöin oppija rakentaa uutta tietoa ja oppiainesta aikaisemmin omaksutun tietonsa päälle. Samalla opittava tieto saa merkityksen ja paikan tiedon kokonaisuudessa.

Konstruktivistisessa oppimisessa merkittävää on juuri se, että oppija ei vain omaksu opittavaa vaan aktiivisen kognitiivisen prosessoinnin kautta ymmärtää sen. Ymmärryksen ja merkityksen muodostuksen kautta yksilö pystyy soveltamaan tietoaan ja liittämään sen erilaisiin tilanneyhteyksiin. (Tynjälä 1999, 162-163.)

3.3 Urakehitys

Perinteisesti uran käsitteellä on viitattu vertikaaliseen edistymiseen tai etenemiseen, jolloin uran käsitteeseen on liittynyt statuksellinen merkitys ja korkeakoulutus ja ammatti. Tällöin uran käsitteen määritelmä on jäänyt melko kapeaksi jättäen ulkopuolelle työt ja ammatit, joihin ei sisälly työtehtävissä vertikaalista etenemisen mahdollisuuksia. (Ruohotie 1995, 133.)

Toisaalta uran voidaan nähdä rakentuvan työtehtävien sarjasta, joita ihmiselle kertyy työssäolonsa aikana ja joiden kautta hänen osaamisensa kehittyy ja vahvistuu. Tällöin uraan ei nähdä tarvittavaksi työtehtävien haasteellisuuden kasvua, vaan ura muodostuu elämän aikana tehtyjen työtehtävien ja näistä muodostuvien kokemusten sarjasta. (Hall & Goodale 1986, 362; Hall 1976, 1-4.) Esimerkiksi Arthur, Hall & Lawrence (1989, 8) määrittelevät uran käsitteen yksilön työhön liittyvien kokemusten kautta muodostuneeksi jonoksi tai jatkumoksi, joka muodostuu ajan kuluessa. Myös Hall (1976) korostaa työuran muodostuvan työhön liittyvistä yksilön kokemusten ja asenteiden ketjusta. Hall ja Mirvis (1996) ovat tuoneet perinteisen uran käsitteen rinnalle *monimuotoisen uran* käsitteen. Käsite toimii vastakohtana perinteiselle vertikaaliselle urakehitysmallille, jossa ura ja sen kehitys on yhdistetty usein yhteen organisaatioon ja sen palveluksessa toimimiseen. Tällöin urakehitys on muodostunut yksilön kohotessa organisaatiossa hierarkkisesti ylemmäs vaativimpiin tehtäviin. Nykypäivänä työelämän muutokset ovat kuitenkin tuoneet muutoksia myös uraan ja sen kehitykseen. Organisaatiot eivät ota enää yhtä vahvasti vastuuta yksilön työurasta ja sen kehityksestä, vaan tarjoavat yhden työtehtävän, jonka kautta yksilöllä on mahdollisuus kehittää itseään eteenpäin ja

työtehtävän päätyttyä lähteä jatkamaan uraansa uuden oppimisensa turvin. Urakehitys tapahtuu ennemminkin lattiatasolla erilaisina polkuina kuin tikapuita pitkin kiipeämisenä. Uran syklisyys ilmenee erilaisina ja vaihtuvina työtehtävinä ja tilanteina työn arjessa. Samalla myös yksilön oma vastuu omasta urastaan korostuu organisaation. Monimuotoisessa urassa ura nähdään taitojen, asiantuntijuuden ja vuorovaikutusverkostojen kerryttämänä tietovarastona, jonka yksilö saavuttaa erilaisten työkokemustensa kautta. Käsité näkee uralle olennaisena osaamisen jatkuvan laajentumisen ja monipuolistumisen, joiden kautta yksilön osaaminen ja ammatillinen identiteetti vahvistuvat. Uran käsite yhdistyy yhä voimakkaammin kokemusten kautta kertyneeseen tietoon ja osaamisen varastoon, kuin itse kokemuksiin. (Bird 1994; Handy 1995, 126; Ruohotie 2000, 206-210; Ruohotie 1996, 1998; Super 1990.)

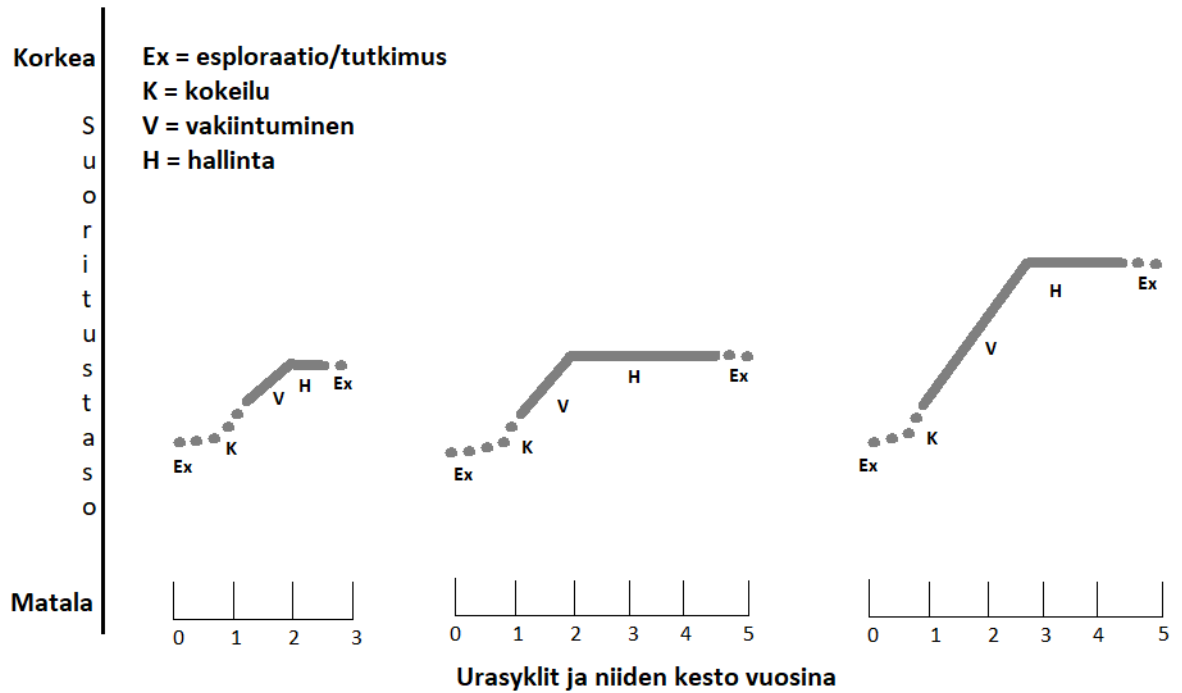
Haastavat tehtävät uralla luovat yksilölle tavoitteita ja tätä kautta motivaatiota ja suuntaa toiminnalle. Onnistumiset ja menestyminen vahvistavat yksilön omanarvontunnetta, ammatillista identiteettiä ja itsevarmuutta. Samalla sisäiset palkkiot lujittavat yhteyttä työhön ja uraan ohjaten ja kannustaen yksilöä eteenpäin urallaan. (Ruohotie 1998, 70.) Hall (1986) kuvaa ilmiötä psykologisen menestymisen syklin kautta, jossa yksilön onnistumiset ja haasteet motivoivat häntä urallaan eteenpäin.

Hall ja Goodale (1986) näkevät uran rakentuvan viidestä eri vaiheesta: *eksploraatio, kokeilu, vakiintuminen, keskiuravaihe ja uralta poistuminen*. Uran ensimmäinen vaihe on eksploraatio eli tutkiminen. Se liittyy vahvasti identiteetin etsimisen ja tarkastelun aikaan, jolloin yksilö pohtii omia kykyjään, arvojaan sekä toiveitaan suhteessa elämään. Tähän vaiheeseen liittyy usein vahvasti siirtymä kodista ja koulusta kohti työelämää. Tämän jälkeen alkaa kokeiluvaihe, jossa yksilö etsii tasapainoista suhdetta oman identiteettinsä ja työroolien välillä. Kokeiluvaiheen aikana yksilö löytää hakemansa tasapainon ja asettuu tietylle alalle. Asettumisen jälkeen alkaa kolmas vaihe eli vakiintuminen sekä työroolissa kehittyminen ja edistyminen. Samalla sitoutuminen työtä ja ammattia kohtaan alkaa lujittua. (Hall & Goodale, 1986.)

Keski-ikänsä tienoilla yksilö saavuttaa keskiuravaiheen, jolle on tyypillistä eteenpäin menon hidastuminen organisaatiossa ja niin sanottu ”tasainen” vaihe. Usein tässä vaiheessa yksilö alkaa olla saavuttanut merkittävimmät tavoitteensa

ja kehittymisen asteet, jolloin työ itsessään ei tarjoa samalla tavalla uutta. Tässä kohtaa yksilö usein miten tyytyy vain ylläpitämään työuraansa. Muita vaihtoehtoja ovat lamaantuminen tai uuden suunnan ja kasvun hakeminen. Lamaantumisessa vaarana on työstä vieraantuminen ja toimintakyvyn lasku. Uuden suunnan vaiheessa puolestaan yksilö saattaa alkaa uudelleen pohtia uravalintojaan ja toiveitaan, ja tehdä näiden pohjalta suunnan muutoksia. Tällaiseen prosessiin sisältyy Hallin mukaan kaksi vaihetta: vanhan roolin jättäminen sekä uuden roolin ja ammatillisen identiteetin omaksuminen. (Hall & Goodale, 1986; Hall 1986, 128-129.)

Edellä esitelty Hallin ja Goodalen malli urasta ei kuitenkaan nykypäivänä enää täysin osoita yksiselitteistä totuutta urasta. Nykypäivää kuvaava maailman nopea kehityksellisyys ja muutokset näkyvät voimakkaasti myös uran rakenteessa. Yksilön ura koostuukin nykypäivänä usein useammista urasyklistä. Esimerkiksi toimialat, joiden parissa yritykset ja organisaatiot toimivat suuntaavat voimakkaasti työntekijöiden oppimista ja asiantuntijuutta, ja tuovat siten uusia oppimisen kokemuksia. Työntekijänä ollakseen hyödyllinen organisaatiolla, tiedon, osaamisen ja oppimisen tulee olla organisaation kannalta relevanttia. Työntekijältä vaaditaan yhä voimakkaammin moninaista tuntemusta, eikä pelkästään oman alan spesifien asioiden hallinta riitä. Samalla myös työelämä ja yhteiskunta kehittyvät tuoden uusia haasteita. Nykypäivänä onkin yhä tutumpaa jatkokouluttautua ja päivittää tätä kautta omaa osaamistaan uusille alueille. (Ruohotie 1998, 72-73.)



KUVIO 5. Urasykleistä koostuva urakehitysmalli (Hall & Mirvis 1996; Ruohotie 1998, 75.).

Uranhallinnan voidaan nähdä siirtyneen yhä voimakkaammin organisaatioilta yksilölle itselleen. Työelämän nopean kehityksen ja sen epävarmuuden vuoksi organisaatiot eivät pysty kunnolla suunnittelemaan työntekijöidensä uraa, ainakaan kovin pitkälle. Uran hallintaan yksilö tarvitsee itsetutkiskelua, työn tarkkailua, tavoitteiden asettamista, strategioiden luomista sekä suorituksen arviointia. Yksilöt, jotka ovat ammatti-identiteetiltään vahvoja tarkkailevat itseään ja omia kiinnostuksen kohteita ja kykyjä, ja tätä kautta haastavat omaa elämäntilannetta hetkessä ja tulevat paremmin tietoisiksi, millaista elämäntyyliä he kaipaavat. Vahvan identiteettinsä vuoksi heidän on helpompi omaksua uusia rooleja ja sulauttaa ne osaksi identiteettinsä kokonaisuutta. Uran hallintaa helpottavaa myös tietoisuus toiminnan ympäristöstä ja sen muutoksista. Itsetutkiskelu ja (työ)ympäristön tarkkailu johtavat ihmisen todennäköisemmin pohtimaan omaa uraa ja asettamaan sille tavoitteita tulevaisuutta varten. Uratavoitteiden asettaminen auttaa hahmottamaan tulevaisuuden valintoja ja ohjaa kohti yksilön kiinnostusta, arvoja,

elämäntyyliä ja kykyjä vastaavia työtehtäviä ja organisaatioita. Uratavoitteiden asettaminen luo myös motivaatiota, joka saattaa parantaa yksilön suoritusta ja mainetta sekä tehostaa taitojen kehittämisessä. (Hall & Mirvis 1996, 369; Ruohotie 2000, 212-213, 226.)

Tässä tutkimuksessa uran käsite määritellään edistymisen ja kehittymisen näkökulmasta. Tutkittaessa johtajien urapolkuja ja niihin nivoutuvaa ammatillista kehittymistä ja kasvua, korostuu urassa selvästi edistymisen ajatus. Ura nähdään kehityksenä, jossa yksilö kehittymisensä kautta saavuttaa aina vaativimpia ja vaativimpia työtehtäviä, kehittää osaamistaan ja etenee kohti johtajuutta.

3.4 Johtajaksi kasvamisen ja kehittymisen prosessi

Johtajien ammatillista kehitystä ja kasvua tarkastelevat tutkimukset usein lähestyvät aihetta elämänkerrallisesta urapolkujen näkökulmasta. Näissä johtajaksi kehittymistä tarkastellaan vaihe vaiheelta etenevänä aikajanana ja niihin yhdistyvinä kokemuksina. Urapolullisissa tutkimuksissa voidaan tarkastella kehitystä puhtaasti rakenteellisesta näkökulmasta tai analyysiin voidaan ottaa mukaan myös eri vaiheisiin liittyvät syvemmät tunteet ja kokemukset. Tyypillisesti tutkimuksissa on tarkasteltu johtajien uralla kohtaamia haasteita ja eri vaiheita sekä pyritty muodostamaan kuvaa johtajan uran rakenteesta. Tutkimuksissa on myös usein laadittu aineistojen pohjalta erilaisia johtajien urapolkutyyppejä.

Flood, Kidney ja McDermott (2011) ovat tarkastelleet tutkimuksessaan johtajien henkilökohtaista kehittymistä johtajaksi. Tutkimuksessa havaittiin, että kehittymisen kannalta olennaisessa roolissa olivat erilaiset elämäkokemukset lapsuudesta aikuisuuteen. Lapsuuden ja nuoruuden aika oli myös merkityksellinen arvojen, persoonallisuuden, uskon ja sitkeyden kannalta. Tutkittavat korostivat, kuinka johtajuutta opittiin koko ajan työskentelemällä yhdessä muiden kanssa. Tutkittavat eivät kokeneet olevansa muita osaavampia, vaan työn tulokset tehtiin yhdessä. Olennaista johtamisessa oli ymmärtää tunnejohtamisen merkitys. Johdettavien tunteiden tunnistaminen ja tunteiden vaikutuksen ymmärtäminen ovat onnistuneen johtamisen kannalta erittäin

olennaisessa roolissa, ja näin ollen johtajan tulee oppia tunnistamaan, hallitsemaan ja vaikuttamaan omiin ja muiden tunteisiin.

Ekonen (2007) tarkasteli tutkimuksessaan high tech-alalla keskijohdossa toimivien naisjohtajien urakehitystä. Tutkimukseensa hän haastatteli kahdeksaa naisjohtajaa ja tarkasteli aihetta narratiivisesta näkökulmasta. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää johtajien urakehitykseen liitettyjä kokemuksia sekä urakehitystä ohjaavia ja rakentavia tekijöitä. Tutkimuksen aineiston perusteella muodostui neljä uratarinatyyppiä.

Tasapainohakuista uraa ohjasi voimakkaasti perhe. Tutkittava pyrkii löytämään tasapainotilaa perheen ja työn välille, eikä hänellä ollut siten kunnianhimoa ja halua lähteä tavoittelemaan korkeampaa johtamisen hierarkkista tasoa. Uralla kehittyminen tapahtuu horisontaalisesti vertikaalisen sijaan. *Hierarkkista uraa* kuvaa voimakas ja nopea vertikaalinen uran kehitys. Tutkittavat olivat saaneet nopeasti vastuuta ja esimiestehtäviä uransa alussa ja olivat edenneet tästä nopeasti hierarkkisesti ylöspäin. Tätä uratyyppiä edustavat tutkittavat näyttäytyvät kerrontansa perusteella hyvin päämäärätietoisilta ja urasuuntautuneilta. *Ideologisessa uratyypissä* uraa rakentavat erityisesti arvot ja eettiset toimintatavat sekä vahva sisäinen kutsumus. Ideologisessa uratyypissä painottuu muita voimakkaammin henkilökohtaisen kasvun ja kehittymisen merkitys ja tärkeys. Koska urakehitystä rakentavat arvot ja sisäinen kutsumus, voi ura ajoittain rakentua organisaatiohierarkiassa sekä ylös- että alaspäin. Olennaista on nimenomaan yksilön oma sisäinen hyvinvointi, joka muodostuu mielekkääksi koetuista työtehtävistä sekä omia arvoja tukevista toimintatavoista. Ekolan tutkimuksen neljäs uratyyppi, vaakatasoinen uratyyppi, muodostuu tutkimuksen kahdesta tutkittavasta, joista kumpikin on alun perin aloittanut uransa toisella toimialalla. Heidän urakehitystään on ensisijaisesti ohjannut työskentely mielenkiintoisten työtehtävien parissa, ja näin ollen heidän uransa onkin rakentunut voimakkaasti horisontaalisesti. (Ekola 2007, 122-127.)

Myös Hyvärinen (2016) on tarkastellut väitöskirjassaan johtajaksi kehittymistä elämänkulun näkökulmasta. Hyvärinen tutki naisjohtajien elämänkulun yhdistymistä heidän urakehitykseensä ja johtajuuden ymmärtämiseen aloittaen tarkastelun lapsuudenkodin ja koulunkäynnin kokemuksista sekä niiden merkityksen suhteuttamisesta johtajuuden

kehitykseen. Naisjohtajien lapsuudenkodin tarkastelussa yhteiseksi merkitykselliseksi tekijäksi nousi turvallisuus. Lisäksi lapsuudenkotia luonnehtivat reilunpelin arvot, kannustamisen kulttuuri ja positiivinen asenne työtä kohtaan. Koulunkäynnissä merkittäviksi tekijöiksi puolestaan muodostuivat sosiaaliset suhteet ja koulunkäynnin helppous. Koulunkäyntiin liittyvä positiivisuus nähtiin kasaantuvana ja näin ollen myöhemmät yliopisto-opinnot koettiin positiivisina. Urakehityksen kannalta merkittäviksi havaittiin motivaatio, oman alan kiinnostavuus ja itsensä kehittämisen halu. Tutkittavien kohdalla tämä näyttäytyi laajana koulutuksen ja työkokemuksen kokonaisuutena. Johtajaksi päättymisen prosessin nähtiin tutkimuksessa koostuvan kolmen tekijän kautta: päämäärien asettaminen, päämääriin suuntautuminen ja päämäärien saavuttamisen kautta saavutettu tila. Kaiken kaikkiaan tutkittavat kokivat työnsä kutsumuksena, joka lopulta johti johtajan asemaan. (Hyvärinen 2016.)

Hyvärisen tutkimuksen naisjohtajien uraa kuvasi kokonaisvaltaisuus. Kehittymisprosessin motivaatiotekijöissä korostui vahvasti kiinnostus omaan alaan sekä itsensä kehittäminen. Käytännössä tämä näkyi tutkittavien uralla laajan ja monipuolisen koulutuksen ja työkokemuksen kautta. Myös arvot nousivat tutkittavien tarinoissa esiin ja työ koettiin vahvasti kutsumuksena. Keskeisiä piirteitä, joita tutkittavista johtajista nousi esiin, olivat (1) sinnikkyys ja riipeys, (2) rehellisyys ja nöyryys, (3) taito vastaanottaa ja työstää kritiikkiä sekä kohdata vastoinikäymisiä, sekä (4) yksinäisyyden tietäminen. Tutkittavien tarinoissa nousi esiin halu ja kiinnostus kehittää itseään sekä halu ymmärtää itseään ja omaa toimintaa paremmin. Vaikka vastoin kohtaamisia kohdattiin ja tehtävä koettiin paikoin haastavaksi, pysyttiin päämäärässä sinnikkäästi ja pyrittiin kehittämään itseään paremmaksi. Johtajan tehtävään kuuluva yksinäisyys näkyy johtajan arjessa hänen ollessa loppupeleissä yksin vastuussa toiminnan onnistumisesta, ja tämä tulee voida hyväksyä. Uran haasteet koettiin johtamisuran alussa ja tutkittavat kokivat, että mentorointi voisi tukea uuden roolin oppimista. Toisaalta epäonnistumisiin ja haasteisiin suhtauduttiin hyvin ymmärtävästi ja niiden nähtiin olevan luonnollinen osa kehitystä. (Hyvärinen 2016, 73-78.)

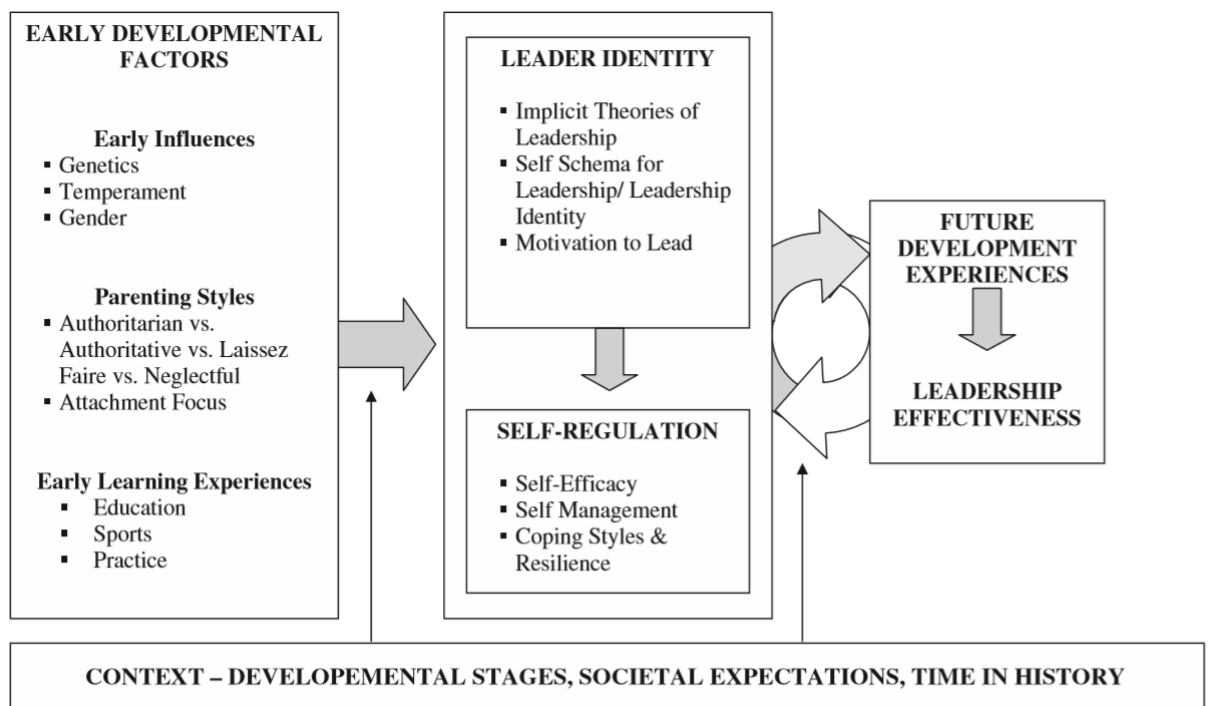
Hyvärinen (2016, 62) tunnisti tutkimusaineistostaan kaksi urakehitystyyppiä. Suorasuuntaisessa urakehitystyyppissä ura oli edennyt

opintojen päättymisestä eteenpäin vertikaalisesti. Uusi työtehtävä oli aina edellistä vertikaalisesti ylempänä ja siten ura myös rakentui hyvin noususuuntaisesti. Toisessa siksakmaisessa urakehitystyyppissä uraan saattoi sisältyä myös horisontaalista etenemistä. Uusi työtehtävä saattoi olla edelliseen verrattuna hierarkkisesti ylempänä, samalla tasolla tai jopa alempana.

Johnson ja Murphy (2011) ovat luoneet mallin johtajaksi kehittymisestä elämänkerrallisesta näkökulmasta (kts. Kuvio 3). Malli koostuu kolmesta kehitykseen liittyvästä palikasta, joista ensimmäinen palikka liittyy lapsuuteen ja sen varhaisiin kehitystä ohjaaviin tekijöihin. Näiksi tekijöiksi Johnson ja Murphy nimeävät erityisesti temperamentin ja persoonallisuuden, geenit, koetun vanhemmuuden ja sen tuomat mallit sekä erilaiset varhaiset johtamiseen liittyvät kokemukset. Geenit luovat pohjaa ihmisen kehittyvälle temperamentille ja persoonallisuudelle. Kuitenkin osavaikutuksensa antaa myös ihmisen kasvuympäristö. Persoonallisuuden ja temperamentin voidaan nähdä olevan olennaisessa osassa johtajuuden vaikuttavuuden ja johtajaksi kehittymisen kannalta. Lapsuuden ajan varhaisista kokemuksista Johnson ja Murphy nostavat erityisesti esille erilaiset perheeseen ja vanhemmuuteen liittyvät kokemukset. Esimerkiksi sisarusten määrä ja perheen koko sekä syntymäjärjestys vaikuttavat johtajuuteen. Myös erilaiset johtamista harjoittavat varhaisen kokemukset kehittävät myöhempää johtajuutta. Esimerkiksi urheilussa lapsi joutuu toimimaan ryhmässä. (Bass & Bass 2008; Johnson & Murphy 2011, 460, 462-463; Keller 2003.)

Mallin toinen palikka muodostuu johtamisen identiteetistä sisältäen käsitykset johtamisesta ja johtajasta, sekä itsesäätelyn sisältäen taitoja koskien oman toiminnan säätelyn, itsensä johtamisen ja motivaation. Johtamiseen liittyvä identiteetti sekä itsesäätelyntaidot ovat johtajaksi kehittymisen prosessin kannalta erityisen olennaisia. Mallin kolmas palikka koostuu sitoutumisesta kehittymistä kohtaan sekä johtajuuden vaikuttavuudesta kokemuksina. Varhaiset kokemukset sekä persoonallisuuteen liittyvät tekijät toimivat taustavaikuttajina kehitykselle ja sen suunnalle. Ne rakentavat ihmisen identiteettiä ja tätä kautta myös johtamiseen liittyvää identiteetin osaa. Lisäksi ne vaikuttavat olennaisella tavalla itsesäätelyyn ohjaten muun muassa sinnikkyyttä ja oman toiminnan ohjaamista. Kehityksen mallin toinen ja kolmas palikka ovat kehää kiertävässä

suhteessa vaikuttaen toinen toisiinsa. Johtamiseen liittyvä identiteetti sekä itsesäätely kasvattavat kiinnostusta ja halua johtajuuteen ja siinä kehittymiseen. Lisäksi positiiviset kokemukset johtajuuden vaikuttavuudesta vahvistavat johtamisen identiteettiä sekä parantavat kehittymiseen liittyvää itsesäätelyä. Johtamiseen liittyvien kokemusten ollessa negatiivisia, vaikuttaa tämä myös suoraan ihmisen johtamisen identiteettiin sekä kehittymisen halukkuuteen, mikä näkyy itsesäätelyn heikentymisenä. Kaiken kehityksen perimmäisenä taustavaikuttajana ja kehyksenä toimii laajempi toiminnan konteksti sisältäen kulttuuriset tekijät, historiallisen ja ihmisen oman iän kehityksen hetkellä. Nämä kehystävät ja vaikuttavat johtamisen kehittymiseen liittyviin tekijöihin. (Johnson & Murphy 2011, 460-461, 463-467.)



KUVIO 6. Johnsonin ja Murphyn (2011) johtajaksi kehittymisen malli.

Tökkäri ja Perttula (2010) ottivat johtajaksi kehittymiseen hieman erilaisen näkökulman ja tarkastelivat narratiivisessa tutkimuksessaan tietoista itsensä kehittämistä johtajien kerronnan perusteella. Yhtenä tekijänä tutkimuksessa

nousi esille johtajan oman toiminnan ja johtamistilanteiden arvioiminen. Johtamisen arjessa johtajan kohtaa paljon yllättäviä tilanteita ja arjen sattumia, jotka tarjoavat uusia kasvun paikkoja. Olennaista kehityksessä on johtajan asenne. Johtajalle tulee olla vahva usko ja kunnianhimo kehittymiseensä nähden sekä myönteinen tahtotila. Tämän kautta johtajan pystyy kohtaamaan epäonnistumisensa sekä ylipäättään koko suoriutumisensa arvioinnin ja itsereflektion kautta. Olennaista on rehellisyys kohdata itsensä ja oma tekemisensä. Kyky reflektoida muodostaa koetuista tilanteista aitoja tietoja ja taitoja, joita hyödyntämällä johtaja voi kehittyä eteenpäin. Itsensä johtamisen taito voidaan nähdä merkittävänä johtajaksi kehittymisen tekijänä ja avain osaamisena. (Salojärvi 2006; Tökkäri & Perttula 2010, 123-124; von Krosigk 2007.) Juuti (2005) on nostanut itsensä kehittämisen keskeiseksi teemaksi toivon johtamisen käsitteen, jolla hän viittaa siihen, että ihminen näkee oman kehittymisensä positiivisessa valossa ja uskoo vahvasti siihen, että pystyy jatkuvasti kehittymään ja kasvamaan henkisesti. Myös Amagoh (2009) korostaa tutkimusartikkelissaan reflektion merkitystä johtajaksi kehittämisessä. Organisaatio voi tukea johtajiensa kehittymistä varmistamalla turvallisen ja oppimista sallivan kulttuurin. Oppivassa organisaatiossa suhtaudutaan myönteisesti kehittymiseen ja muutoksiin sekä kannustetaan organisaation henkilöitä yhteistyöhön ja vapaaseen vuorovaikutukseen. (Amagoh 2009; Houghton, Jinkerson & Vardiman 2006; Senge 1990.)

Vesterinen (2006) teetti kyselyn kahdelletoista johtajalle, jossa hän pyysi johtajia kirjoittamaan omasta johtajuudestaan. Tutkimuksessaan Vesterinen oli kiinnostunut selvittämään johtajien taustoja, johtamisperiaatteita sekä asioita, jotka ovat toimineet johtamisessa hyvin ja toisaalta tekijöitä, jotka ovat tuottaneet haasteita. Vaikka kysely ei suoraan suuntautunutkaan johtajaksi kasvamiseen ja kehittymiseen, on kyselyn tulosten erittelyssä havaittavissa joitain johtajien kehittymiseen liittyviä tekijöitä. Tutkimuksen johtajat näkivät organisaation koostuvan rahan, koneiden ja laitteiden lisäksi erityisesti organisaatiossa työskentelevistä ihmisistä ja heidän osaamisestaan. Johtaminen nähtiin ennen kaikkea ihmisiin suuntautuvana vaikuttamisen prosessina, ja myöskin asioiden johtamisessa ihmisten johtaminen koettiin erittäin merkittävänä väylänä. Johtamisperiaatteina nousivat avoimuus, kannustaminen ja aito kuunteleminen.

Tutkittavat kokivatkin, että hyvältä johtajalta vaaditaan ennen kaikkea hyviä ihmissuhdetaitoja sekä halua kuunnella ja kehittää omaa henkilöstöä. Samalla johtajan tulee kyetä vastaanottamaan palautetta ja kehitettävä itseään sen mukaisesti. (Vesterinen 2006, 144-146.)

Tutkimukseen osallistuneet johtajat kuvasivat oppineensa johtamisen taitoja tarkkailemalla ja ottamalla oppia kohtaamiltaan hyviltä johtajilta, omien johtamisen kokemustensa kautta sekä johtamisen koulutusten kautta. Johtajat tulkitsivat myös omassa johtamisessaan onnistumista saamiensa palautteiden ja kokemusten kautta. Toisaalta samalla johtaminen koettiin haastavaksi rooliksi ja tehtäväksi, jossa pitää pystyä ja haluta kehittyä jatkuvasti. Johtajat kokivat myös oman onnistumisen mittaamisen ja arvioimisen haastavaksi ja kokivat, että esimerkiksi alaiset harvoin antoivat aitoa kriittistä palautetta. (Vesterinen 2006.)

Aaltonen, Pitkänen ja Ristikangas (2015) ovat pureutuneet haastattelututkimuksensa kautta johtajaksi kasvamiseen ja erityisesti asiantuntijasta esimieheksi siirtymiseen. Asiantuntijan ja johtajan tehtävät ja roolit eroavat toisistaan suuresti, ja näin ollen myös uuteen rooliin hyppääminen ei ole yksiselitteistä ja ongelmatonta. Asiantuntija on tottunut työssään keskittymään johonkin tiettyyn alan osaan ja syventänyt tätä osaamista useiden vuosien ajan. Työssään hän on tottunut pätemään sekä nostamaan omia näkemyksiään vahvasti esiin oman asiantuntijuutensa perusteella. Johtajana puolestaan samanlaista erikoistumista ei enää tapahdu, vaan johtaja pyrkii ymmärtämään pintapuolisesti ja laajasti hieman kaikkea. Hänen tehtävänsä on suunnata ja ohjata organisaatiota johtamiensa asiantuntijoiden asiantuntemuksen perusteella, mikä vaatii kykyä kuunnella ja ennen kaikkea luottaa toisten tekemään työhön. Uuden roolin omaksuminen voi olla erityisen haastavaa, jos ei ole valmis päästämään irti vanhasta roolistaan. Osalla asiantuntijuus ja halua kehittyä siinä on niin vahvaa, että tästä luopuminen aiheuttaa heille suuria haastetta. Osalla roolihaaste saattaa muodostua suhteesta työkavereihin ja organisaatioon, sillä johtajana ei voi olla enää samalla tavalla avoin kaikessa ja toisaalta kaikkiin työkavereihin pitää voida suhtautua tasapuolisesti. On hyvin yksilöllistä, miten ihminen kokee roolin vaihtumisen. Osa omaksuu uuden roolin nopeasti ja kivuttomasti toisten puolestaan käydessä koviakin identiteettillisiä kamppailuja. Vaarana on, että jos uusi johtaja ei osaa päästää irti vanhasta

asiantuntijan roolistaan, jatkaa hän tätä roolia myös johtajan tehtävässään. Tällöin alaisten asiantuntemus jää esimiehen nostaman asiantuntijuuden varjoon ja alaisille voi syntyä tunne, että heitä arvosteta tai heidän asiantuntemuksensa ei ole riittävää. Samalla johtaja ei pysty käyttämään aikaansa tarpeeksi alaistensa kuunteluun, ohjaamiseen ja kannustamiseen. Näin ollen tuoreen johtajan on tärkeää olla tietoinen roolin vaihtumisesta ja huomioida siihen liittyvät tekijöitä, jotta hän voi onnistua johtamisen työssään.

Haastattelututkimuksessa suurin osa haastateltavista koki kasvaneensa esimiehen ja johtajan rooliin vähitellen matkan aikana. Uusi rooli toi mukanaan paljon uusia opeteltavia asioita, käytäntöjä ja toimintatapoja, joihin odotettiin erilaista reagoitua kuin asiantuntijana oli tottunut. Ensimmäinen vuosi koettiin haastavana, sillä työtehtäviin ja uusiin tilanteisiin ei ollut vielä muodostunut rutiineja tai selviä toimintamalleja, ja näin ollen työskentely tapahtui koko ajan kaikkien tehtävien osalta oman mukavuusalueen ulkopuolella. (Aaltonen, Pitkänen & Ristikangas 2015, 51.)

Johtajaksi kehittymistä on lähestytty myös organisaation näkökulmasta, jolloin tutkimuksissa on pyritty erityisesti ymmärtämään organisaation vaikutusta johtajaksi kehittymiseen ja tarkasteltu esimerkiksi erilaisia johtajien perehdytysohjelmia. Hyvän johtajuuden merkitys organisaation menestyksen kannalta on havaittu, ja näin ollen organisaatiot ovat myös kiinnostuneet siitä, kuinka ne voivat tukea aloittelevia johtajia heidän ammatillisessa kehityksessään (ks. Amagoh, 2009; Dalakoura 2010; Houghton, Jinkerson & Vardiman 2006; Johnson 2000.).

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

4.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tarkoituksena on tutkia johtajaksi kasvamisen ja kehittymisen prosessia. Ensinäkin olen kiinnostunut selvittämään, kuinka ja millaista reittiä pitkin johtajaksi on päädytty. Tässä mielenkiinto kohdistuu paitsi johtajan uraan, sen rakentumiseen ja kehitykseen, myös itse motivaatioon ja kiinnostukseen, joka on vienyt johtajan uralle. Tarkastelun kautta pyrin hahmottamaan itse kehittymisen ja kasvun prosessin taustaa.

Toinen osa tutkimustani on selvittää johtamisen kasvun ja kehittymisen prosessia siihen liittyvien erilaisten tekijöiden kautta. Tutkimuksessani pyrin luomaan kuvaa ja ymmärrystä siitä, millaiseksi johtajat ovat kokeneet oman johtajaksi kehittymisensä ja kasvunsa. Pyrin löytämään vastauksia siihen, kuinka johtajat ovat kehittäneet ja kouluttaneet itseään johtajan tehtävään, millaisia taitoja ja osaamista he korostavat johtajan asiantuntijuudessa sekä millaiset tekijät he ovat kokeneet itselleen tärkeiksi johtamisen kasvun ja kehityksen kannalta. Lisäksi pyrin hahmottamaan ammatillisen kasvun prosessia myös kehityksen taustalla olevaa henkisen kasvun ja identiteetin muutoksen ja kehittymisen kautta.

Tutkimuskysymykseni ovat seuraavat:

1. Millaista polkua pitkin johtajaksi on kuljettu?
2. Miten tutkittavat ovat pyrkineet kehittämään omaa osaamista ja asiantuntijuuttaan johtajaksi?
3. Millaiseksi tutkittavat kuvaavat johtajan identiteettinsä kehittymisen prosessin?

Tutkimukseni kautta pyrin ennen kaikkea avaamaan sekä tuottamaan tietoa ja ymmärrystä johtajaksi kasvamisen ja kehittymisen prosessista subjektiivisesta näkökulmasta. Tarkoituksena ei ole tuottaa yleistettävissä olevaa mallia tai kaavaa. Olen kiinnostunut ennen kaikkea hahmottamaan johtajaksi lähtemisen ja siinä kehittymisen tekijöitä ja prosessin subjektiivista luonnetta.

4.2 Narratiivisuus tutkimuksen lähtökohtana

Tämän tutkimukseni tieteenfilosofisena taustana on narratiivinen ajattelu. Narratiivisuus perustuu Brunerin muodostamaan jakoon kahdesta eri tiedon ja tietämisen tavasta, joiden kautta pyritään jäsentämään maailmaa ja todellisuutta. Bruner ei pidä kumpaakaan tiedonmuodostuksen tapaa toista oikeampana tai parempana, vaan korostaa, että molemmat ovat tarpeellisia ja toisiaan täydentäviä. Ne tarjoavat laadultaan erilaista tietoa ja sitä kautta hieman erilaista näkökulmaa todellisuuteen. (Bruner 1986; Bruner, Feldman, Klamar & Renderer 1993, 327; Erkkilä 2006, 199; Heikkinen 2010, 149-150; Tolska 2002, 86.)

Ensinäkin Bruner tunnistaa pragmaattisen tietämisen muodon, joka perustuu loogis-tieteelliseen päättelyyn ja kohdistuu selittämään fysikaalista todellisuutta. Tieto rakennetaan täsmällisten ja loogisten väitteiden, kausaalisuhteiden ja ”totuuksien” kautta, josta muodostuu luokiteltavaa, selkeästi määriteltävää ja käsitteellistettävää tietoa. Tutkimuksen kautta pyritään tuottamaan universaalia ja objektiivista tietoa. Toisena tietämisen muotona Bruner tunnistaa narratiivisen tietämisen tavan, jossa tieto puolestaan muodostuu kertomusten ja kertomusten muodostamien kokonaisuuksien kautta. Narratiivisessa tiedonmuodostuksessa tutkimuskohteena on psyykkinen ja inhimillinen toiminta sekä näiden muodostama todellisuus, jota pyritään selittämään. Kertomusten tarkoituksena ei ole muodostaa kuvaa ns. ulkoisesta fysikaalisesta todellisuudesta, vaan pyrkiä ymmärtämään ihmistä, hänen toimintaansa ja identiteettiään sekä erilaisia kulttuurisia tilanteita. Kertomukset nähdään heijastumina ihmismielestä ja ”ihmisen todellisuudesta”. (Bruner ym.

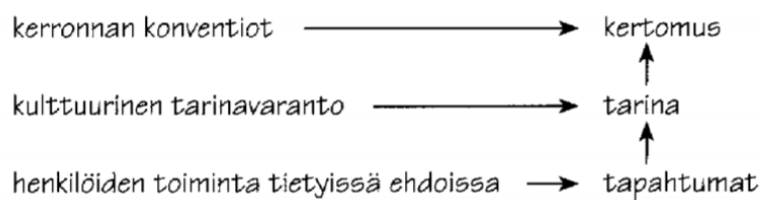
1993, 327; Bruner 1987, 11-12; Bruner 1986; Erkkilä 2006, 199-200; Heikkinen 2010, 149-150.)

Narratiivisuus nojaa vahvasti postmodernistiseen ja konstruktivistiseen tiedon ja tieteen käsitykseen. Postmodernistinen tiedonkäsitys kritisoi modernismin näkemystä yhdestä todellisuudesta ja sitä koskevasta yhdestä totuudesta, jossa tieto rakentuu tiettyihin ehtoihin, universaaliuteen ja objektiivisuuteen. Postmodernismi pitää modernismin todellisuutta pelkkänä illusiona. Konstruktivismissa ihmisen nähdään koostavan tietonsa niin itsestään kuin maailmasta kertomuksen muodossa. Näin ollen tiedon nähdään olevan kerronnallista, joka kehittyy ja rakentuu jatkuvasti. Koska jokainen ihminen tarkastelee todellisuutta omasta subjektiivisesta kokemusmaailmastaan, ei kaikille yhteistä todellisuutta ole. Näin ollen tutkimus ei tuota objektiivista totuutta, vaan antaa näkökulman todellisuuteen ihmisen kokemusmaailman kautta. Useiden tutkimusten tuottamat näkökulmat todellisuudesta puolestaan rakentavat yhdessä tietoa ja tiedettä kertomuksena. Konstruktivismin mukaan uusi rakentuu aina vanhan päälle ja vanha ohjaa uuden rakentumista. Narratiivisessa tiedonkäsityksessä ja -muodostuksessa kertomukset nähdään sekä tutkimuksen lähtökohtana että lopputuloksena. (Erkkilä 2006, 199; Heikkinen 2010, 145-147; Heikkinen 2000, 49-51.)

Narratiivin käsitteellä viitataan kertomukseen, kerronnallisuuteen, tarinaan ja tarinallisuuteen. Narratiivin käsite on alun perin peräisin latinankielen sanasta *narratio* tarkoittaen kertomusta sekä *narrare* tarkoittaen kertomista. Englanninkieleen sanat on omaksuttu *narrative* ja *narratio* sanoina. Suomenkieleen sana on otettu suoraan englanninkielen sanoista käyttäen siitä suoraan kopiota *narratiivi*. Suomessa narratiivin käsitteelle ei näytä vielä vakiintuneen yhtä ja selkeää käsitteellistä sanaa ja muotoa, vaan sen sijaan narratiivin käsitteen rinnalla käytetään paljon myös *tarinan* ja *kertomuksen* käsitteitä pitkälti toistensa synonyymeinä. Erityisesti käytettäessä narratiivin käsitettä yhteiskunta- ja sosiaalitieteissä käytetään narratiivin käsitteen rinnalla tarinan ja kertomuksen käsitteitä pitkälti sen mukaan, mikä milloinkin suuhun parhaiten sopii. Kuitenkin esimerkiksi kirjallisuustieteissä näiden käsitteiden välille rakennetaan jyrkempi ero nähdessä ne eri käsitteinä. Narratiivin käsitteen yleinen epäselvyys liittyy sen monimerkitykselliseen käyttöön. Käsitettä on

käytetty monen eri tieteenalan tutkimustraditiossa ja siten se on saanut erilaisia painotuksia eri konteksteissa. (Heikkinen 2010, 143; Heikkinen 2000, 48; Hyvärinen & Löyttyniemi 2005, 189; Polkinghorne 1988, 13; Tolska 2002, 21.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen yhteydessä narratiivin käsiteellä viitataan sen diskursiiviseen muotoon puheena tai keskusteluna, jossa tapahtumia yhdistetään merkitysrakenteiden avulla ajalliseksi juoneksi. (Polkinghorne 1995, 5). Hänninen (2010, 161) esittää eron tarinan ja kertomuksen käsitteiden välille (kts. Kuvio 4.). Hänen mukaansa tarina rakentuu ihmisen mielessä ihmisen yhdistäessä yksittäisiä tapahtumia toisiinsa. Kokonaisen tapahtumasarjan luominen vaatii tapahtumien tulkintaa ja merkitysten rakentamista yksittäisten tapahtumien välille. Tarina muodostuu kertomukseksi, kun se kerrotaan. Näin ollen tarina on ihmismielen tulkinnan tulos ja kertomus ulosannettu kerronnallinen kokonaisuus tarinasta. (Hänninen 2010, 161.)



KUVIO 7. Kertomuksen, tarinan ja tapahtumien suhde (Hänninen 2010).

Narratiivin käsitteen yhdeksi merkittäväksi peruspiirteeksi ja ehdoksi asetetaan kertomuksen tapahtumien ajallisuus. Ajallisuus muodostuu yhdistäessä yksittäiset tapahtumat toisiinsa muodostaen niistä ajallisesti etenevän kokonaisuuden. Periaatteessa pelkkä tapahtumien ajallinen asettelu voidaan kuitenkin nähdä vain tietynlaisena minimalistisena versiona narratiivista. (Elliott 2005, 3—8; Polanyi 1985; Polkinhorne 1995, 10; White 1987.) Erityisesti yhteiskuntatieteellisen tutkimuksen piirissä narratiivin käsitteen kohdalla korostetaan yksilön oman subjektiivisen kokemusmaailmaa ja näin ollen narratiivin käsitteen määrittelyyn yhdistetään olennaisena osana myös yksilön muodostamat merkitysrakenteet. Esimerkiksi Labov ja Waletzky (1967) toteavat,

että pelkän ajallisuuden varaan rakentuva narratiivi jää ”tyhjäksi” ja ”hyödyttömäksi” (Labov & Waletzky 1997, 13).

Labovin ja Waletzky (1967) mukaansa narratiivin tulisi ajallisuuden lisäksi sisältää seuraavat kuusi elementtiä: (1) *tiivistelmä* narratiivin aiheesta, (2) *johdatus* sisältäen ajan, paikan, tilanteen ja tilanteeseen liittyvät henkilöt, (3) varsinainen *tapahtumakulku*, (4) *arvio* tapahtumasta eli merkitysten luominen tapahtumille, (5) *päätös* sisältäen kertojan oman näkemyksen siitä, mitä todella tapahtui yhdistäen varsinaista tapahtumakulkua sekä omaa arviota, sekä (6) *lopetus*, jossa palataan tarinasta nykyhetkeen. Tarina rakentuu kertojan esittäessä jotain aikaisemmin tapahtunutta yhdistäen siihen omaa subjektiivista kokemusmaailmaansa sekä sosiaalista kontekstia. Sosiaalisen tutkimuksen näkökulmasta erityisen kiinnostava elementti on arviointi, koska se heijastaa yksilön omaa kokemusmaailmaa. (Labov & Waletzky 1967; Labov & Waletzky 1997.)

Ajallisuuden ja merkityssuhteiden lisäksi Hinchman & Hinchman (1997) yhdistävät narratiivin käsitteeseen kerronnan sosiaalisen kontekstin. Narratiivin nähdään aina rakentuvan suhteessa kontekstiin, sillä sen sisältöön ja rakenteeseen vaikuttavat kuulijat ja itse kerronnan tilanne. Esimerkiksi kuulijoiden esitietämys aiheesta, non-verbaaliset ilmeet ja eleet sekä sanallinen viestintä kerronnan aikana vaikuttavat kertojan kerrontaan. Puolestaan kuulijoiden reaktioihin vaikuttaa kulttuurin käytännöt ja normit. (Brown 1995; Elliott 2005, 10—11; Mishler 1986.)

Narratiivisessa tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita siitä, miten ihminen jäsentää kokemuksiaan ja ajatuksiaan, ja millaisen kertomuksen hän näistä muodostaa (Erkkilä 2006, 196). Kokemusten tutkimus tapahtuu kuvausten ja kerronnan kautta. Tutkittaessa kokemuksia, on ihmisen ”raa’an” kokemusmaailman tavoittaminen kuitenkin itsessään mahdotonta. Kokemusten avaaminen vaatii aina niiden kielellistämistä, mikä puolestaan tarkoittaa kokemusten analysointia ja tulkintaa. Näin ollen kokemusmaailman käsittely muuttaa osaltaan todellisen kokemusmaailman olemusta. (Erkkilä 2006, 201.) Bruner näkee narratiivisen ajattelun teoriassaan narratiivien rakentumisen juuri tällaisena. Bruner nojaa vahvasti näkemyksissään Vygotskyn ajattelun kehittymisen teoriaan, jossa ihminen käyttää puhetta apuna ajatustensa

käsittelyssä ja ymmärtämisessä. Narratiivien kohdalla kyse on samanlaisesta ymmärtämisen prosessista, jossa ihminen pyrkii puheen kautta rakentaa ajatustaan sen ymmärtämiseksi. Kerronnan apuna ihminen käyttää narratiivisen ajattelun kulttuurisia työkaluja apunaan ja rakentaa ajatuksensa uudelleen. Bruner korostaa narratiivin luomisen prosessissa, että kerronta on aina konstruktio alkuperäisestä ajattelusta ja kokemuksista, ei sen todellinen peilikuva. (Tolska 2002, 77-83.)

Narratiivisen tutkimuksen tavoitteena on antaa tilaa tutkittavien vapaalle kerronnalle ilman etukäteen suunniteltuja ja asetettuja linjoja. Tässä mielessä narratiivinen tutkimus eroaa merkittävästi muusta laadullisesta tutkimuksesta, jossa aineistonkeruu perustuu tutkijan puolelta tulevaan melko vahvaan kontrolliin ja tutkijan omaan ajatteluun. Narratiivinen tutkimus ei pyri yleistettävään ja objektiiviseen tietoon, vaan avaamaan ihmisen kokemusmaailmaa ja tuomaa sitä kautta näkökulmia sosiaaliseen todellisuuteen. (Hatch & Wisniewski 1995.)

Narratiivisuudella on vahvat juuret erityisesti filosofiassa, kielitieteessä ja kirjallisuustieteessä. (Heikkinen 2010, 143; Hägg, Lehtimäki ja Steinby 2009, 9.). Kiinnostus narratiivien käyttöön tutkimuksessa on lähtenyt erityisesti kirjallisuustieteiden piirissä käytetystä klassisesta narratologiasta. Klassisessa narratologiassa kiinnostuksen kohteena on kerronnan yleisten rakenteiden ja keinojen määrittely. 1980- ja 1990-lukujen aikana perinteinen klassinen narratologia koki murroksen, kun narratologian kenttä ja tavoitteet laajenivat. Jälkiklassisen narratologian myötä tavoitteeksi tuli ihmismaailman ja sosiaalisen todellisuuden ymmärtäminen kerrottujen tarinoiden kautta. (Hägg, Lehtimäki ja Steinby 2009, 7-12.) Samalla narratiivien käyttö levisi myös laajasti muille tieteenaloille. Narratiivin nähtiin edustavan ihmisen kokemusmaailmaa ja olemisen ydintä, ja tätä kautta niiden nähtiin auttavat määrittämään ihmistä itseään sekä hänen persoonallista identiteettiään ja sen rakentumista. Narratiivien avulla tutkimuksessa pystyttiin kuvaamaan, ymmärtämään ja selittämään ihmisen toimintaa. (Bold 2012, 17; Polkinghorne 1988.)

Kiinnostus narratiivien käyttöön tieteessä ja tutkimuksessa on viimeisten vuosikymmenien aikana kasvanut vahvasti ja laajentunut monille eri tieteenaloille. Narratiivisuuden nopean nousun ja suosion vuoksi siitä on alettu

yleisesti käyttämään käsitettä *narratiivinen käänne*. Narratiivinen käänne on nähtävissä muun muassa tarkastelemalla kansainvälisten tutkimusartikkeleita, jotka osoittavat, että narratiivisuuteen viittaavien käsitteiden käyttö on lisääntynyt huomattavasti 1980-luvulla ja erityisen voimakkaasti 1990-luvulla. Kuitenkin suomalaisen tieteen ja tutkimuksen kontekstissa narratiivisuus on vielä melko tuore ilmiö. Narratiivisuutta ei tunnettu kunnolla vielä 1980-luvulla ja tämä on nähtävissä esimerkiksi vuonna 1983 julkaistusta Kasvatustieteen käsitteistöstä (Hirsijärvi 1983), jossa narratiivia tai sen lähikäsitteitä ei tunnettu vielä lainkaan. Suomeen narratiivisuus saapui kansainvälistä tasoa myöhemmin vasta 1990-luvulla ja on yleistynyt kunnolla vasta 2000-luvulla. (Bornat, Chamberlayne & Wengraf 2000; Heikkinen 2010, 143-144.) Narratiivisuuden voimakas nousu ja suosio liittyy tieteen kentällä käynnissä olevaan konstruktivistiseen käännteeseen tieto- ja tiedekäsityksissä. Maailman ja todellisuuden nähdään rakentuvan ja kehittyvän perustuen aina vanhaan ja historiaan. Näin ollen maailman voi tulkita olevan tietynlainen kertomus, jolla on alkunsa ja josta se on kehittynyt eteenpäin. Yhtä lailla ihmisen minäkuvan voidaan nähdä olevan eräänlainen oma kertomuksensa. Nähdessä maailman ja ihmisen identiteetin muodostuvan kertomukseksi, muodostuu näistä tieto myös kertomusten kautta. (Guba & Lincoln 1994; Heikkinen 2010, 145.)

4.2.1 Narratiivinen haastattelu

Narratiivinen aineisto koostuu narratiiveista eli kerronnallisesti koostetuista kokonaisuuksista, joissa tutkittavat esittävät omin sanoin kertoen ja kuvaillen käsityksensä ja kokemuksensa tutkittavasta aiheesta. Narratiivi voi olla puheen kautta tuotettua tai kirjallisesti esitettyä. Narratiivisen aineiston kautta voidaan kerätä tietoa ja ymmärtää menneisyyttä, ihmisten identiteetin rakentumista sekä tulevaisuuden suuntaa ja valintoja subjektiivisen kokemuksen kautta. (Heikkinen 2010, 148; Hyvärinen & Löyttyniemi 2005, 189; Polkinghorne 1995.) Tähän tutkimukseen olen valinnut aineistonkeruun menetelmäksi narratiivisen haastattelun.

Narratiivisessa tutkimuksessa tavoitteena on tutkittavan äänen löytäminen ja korostaminen. Näin ollen tutkimuksen tieto muodostuu yhdessä keskustelun

kautta dialogisesti. Tavoitteena on yhteisen ymmärryksen saavuttaminen tutkittavan subjektiivisista kokemuksista ja ajatuksista. Tässä mielessä narratiivinen haastattelu eroaa muista laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmistä, sillä se perustuu enemmän vapaalle yhteiselle keskustelulle ja on siten enemmän tutkittavalähtöistä. Muissa laadullisen tutkimuksen menetelmissä tiedon merkityksen anto perustuu enemmän tutkijan tulkinalle ja toiminnalle. Narratiivisessa haastattelussa lähtökohtana on voimakkaammin tutkittavan oma ääni ja tavoitteena on tiedon kerääminen käyttäen tutkittavan omia kuvauksia. Tällöin merkitykset rakentuvat enemmän tutkittavan johdolla kuin tutkijan. (Heikkinen 2000, 52.)

Narratiivisessa haastattelussa tutkija pyytää tutkittavaa esittämään tutkimusaiheeseensa liittyen kertomuksen tai kertomuksia. Narratiivisen haastattelun voi toteuttaa usealla eri tavalla ja erilaisissa kertomuksen laajuuden mittakaavassa. (Hyvärinen & Löyttyniemi 2005, 191-200.) Kohler Riessman (2002, 697-698) jakaa narratiivisen haastattelun mallit kolmeen eri haastattelun muotoon. Ensinäkin kerronta ja haastattelu voi kohdistua ihmisen kokonaiseen elämänkertaan. Tällöin tutkija toteuttaa useita haastattelukertoja yhdelle tutkittavalle keräten mahdollisimman kattavasti tietoa henkilöstä ja hänen elämästään. Tutkijan tulkinta sulautuu yhteen tutkittavan kertomukseen ja sen kautta haastattelua ja tietoa rakennetaan myös eteenpäin. Elämänkerran tuottamiseen voidaan käyttää haastattelun lisäksi myös muita keinoja. Toisena haastattelu ja kerronta voi olla luonteeltaan lyhyempi ja keskittyä vain johonkin tiettyyn tapahtumaan tai kokemukseen. Tällaisissa kertomuksissa on usein selkeä tilanne, henkilöt ja juoni. Haastattelu perustuu usein yhteen kysymykseen, johon tutkittava tuottaa kerronnallisen vastauksensa kuvaten tutkimuksen kohteena olevaa tapahtumaa tai kokemustaan. Kolmantena kerronta voi koskea jotakin laajempaa ihmisen elämänaluetta. (Kohler Riessman 2002, 697-698.)

Koska narratiivisen haastattelun keskiössä on kertomusten kerääminen, voi haastattelu pohjautua jopa vain yhden haastattelukysymyksen varaan. Haastattelun pohjautuessa yhteen haastattelukysymykseen, on tärkeää, että haastattelukysymys on tarpeeksi väljä ja antaa tätä kautta tutkittavan kerronnalle tarpeeksi tilaa. Tutkijan tehtävänä on tehdä haastattelutilanteesta mahdollisimman helppo tutkittavalle ja kannustaa häntä kerrontaan. Tutkija ei saa

keskeyttää haastateltavan kerrontaa tai lisätä väleihin kommentteja. (Rosenthal 2003, 917-918.)

Schützen elämänkerrallis-kerronnallinen haastattelu perustuu alussa esitettävään yhteen haastattelukysymykseen. Tutkittavan tuottaman kerronnallisen vastauksen jälkeen tutkijalla on mahdollisuus esittää vielä täydentäviä kysymyksiä. Yhteen haastattelukysymykseen perustuvan haastattelun perusajatuksena on antaa tilaa tutkittavan omalle kerronnalle. Annetun tilan myötä tutkittava joutuu itse päättämään mitä haluaa sisällyttää kertomukseensa, mitä painottaa ja mitä jättää vähemmälle käsittelylle. Keskeytyksetön kerronta etenee vapaasti tutkittavan ajatusten mukaan omaan suuntaansa. Jos tutkija esittäisi kerronnan väliin omia ajatuksiaan ja tarkentavia kysymyksiään, voisi tutkittava muuttaa tarinan kerrontaa merkittävästi ja jotain huomionarvoista saattaisi jäädä pois. Lisäksi antaessa tutkittavan kerronnalle tilaa ilman keskeytyksiä, saadaan kertomukselle sekä sen eri tapahtumille ja niihin liittyville kokemuksille luotua paremmin jatkuvuutta. Tutkijan tulisi kuitenkin ottaa kannustava ja rohkaiseva asenne haastatteluun, jotta tutkittava kokisi luottamusta ja rohkenisi paremmin kertomaan ilman liiallista pohtimista siitä, mitä tutkija haluaa kuulla. (Rosenthal 2003, 917-918.)

Haastattelun toisessa vaiheessa Schützen mallissa tutkijalla on mahdollisuus esittää tutkittavalle tarkentavia kysymyksiä koskien kerrottua kertomusta. Olennaista on kuitenkin, että esitettävät kysymykset liittyvät jo tutkittavan kertomaan kertomukseen. Ne voivat olla esimerkiksi kertomusta täydentäviä tai tarkentavia kysymyksiä. Vasta haastattelun kolmannessa vaiheessa tutkija voisi esittää kysymyksiä, jotka eivät ole tulleet esille tutkittavan kertomuksessa. (Rosenthal 2003, 918-919.)

4.2.2 Aineisto ja aineiston keruu

Tutkimukseni aineisto koostuu kuuden johtajan narratiivisesta haastattelusta. Haastattelut tehtiin keväällä 2018 maalis-toukokuun aikana. Puolet haastatteluista toteutettiin puhelinhaastatteluina ja puolet kasvokkain tapahtuvan tapaamisen kautta tutkittavalle sopivassa paikassa. Haastatteluihin varatiin tunti aikaa ja ne äänitettiin puhelimen äänityslaitteella. Yhden tutkittavan kohdalla

jouduttiin pitämään puolen tunnin haastattelu johtuen tutkittavan omista aikataulullisista kiireistä. Tutkittava kuitenkin koki ehtineensä tuoda kaiken tutkimuksen kannalta olennaisen esille, jolloin pieni aikataulullinen kiristys ei tuottanut ongelmaa. Haastatteluista yksikään ei kestänyt täyttä tuntia, vaan vaihtelivat kestoiltaan puolesta tunnista 50 minuuttiin. Olennaista kuitenkin oli se, että haastatteluihin varattiin kunnolla aikaa ja näin ollen jokainen haastateltava koki, että sai sanotuksi kaiken mieleensä tulleen.

Tutkimuksessani olin kiinnostunut selvittämään johtajan kehitystä ja kasvua kokonaisprosessina, jonka vuoksi rajasin tutkimukseni aineistonkeruun kohdistuvan pidemmän aikaa johtamistehtävissä toimiviin henkilöihin. Tutkimani johtajat kuuluivat joko organisaation ylimpään johtoon tai johtivat suuremman organisaation yhtä yksikköä. Tein siis tietoisesti valinnan valitessani tutkimukseeni pidemmän johtamishistorian omaavia ja organisaation hierarkiassa korkealla toimivia johtajia. Samalla tutkimukseni ulkopuolelle jäivät erilaiset matalammat johtotehtävät. Tutkimukseni johtajat toimivat eri johtotehtävissä ja heidän tehtäväkenttäänsä on varsin monipuolinen. Johtotehtävien painotukset vaihtelivat hieman riippuen johdettavasta osa-alueesta sekä siitä, toimivatko he yksikön johtajina vai koko organisaation johtajina. Kuitenkin kaikkien johtajien tehtäväkenttään kuului ihmisten johtamista sekä strategista johtamista. Tutkimistani johtajista kaksi oli miehiä ja neljä naisia.

Tässä tutkimuksessa narratiivinen haastattelu pyrittiin rakentamaan pääosin edellä esitellyn Schützen mallin mukaisesti. Haastattelun alussa esitin tutkittaville haastattelukysymys, johon pyysin heitä vastaamaan mahdollisimman tyhjentävästi. Kun tutkittava koki kertoneensa oman tarinansa, jatkettiin haastattelua esittämilläni tarkentavilla jatkokysymyksillä. Tarkentavissa kysymyksissä aloitin tutkittavan vapaassa kerronnassa esiin tulleista aiheista. Vasta lopuksi nostin keskusteluun mukaan myös joitain aihepiirejä, joita tutkittava ei ollut käsitellyt kerronnassaan lainkaan, mutta jotka koin tutkimukseni aiheen kannalta erittäin olennaisiksi. Tarkentavissa kysymyksissä yleisesti käsittelin johtajaksi siirtymisen identiteettiä ja sen rakentumista, erilaisia johtajaksi kehittymisen välineitä sekä näkemyksiä siitä, millaiset asiat johtajuudessa motivoivat, mitkä tekijät siinä koetaan tärkeiksi ja millaista johtajuutta tutkittavat haluavat toiminnassaan rakentaa. Osan tutkittavista kertoi omassa vapaassa

kerronnassaan niin laajasti ja kattavasti, ettei lisäkysymyksille ollut yhtä suurta tarvetta, kuin taas osalle tutkittavista oli tarpeen esittää enemmän tarkentavia kysymyksiä. En ollut siis luonut haastattelulle mitään kaikille yhteistä kysymyspatteristoa, vaan olin etukäteen kirjannut itselleni muistiin tietyt teemat, joihin toivon saavani haastatteluissa jotain käsittelyä. Näin ollen esittämäni tarkentavat kysymykset riippuivat tutkittavasta ja hänen omasta kerronnastaan. Haastattelun lopussa annoin tutkittaville vielä mahdollisuuden kertoa vapaasti mieleen tulevia asioita, joita he halusivat nostaa esille liittyen käymäämme keskusteluun tai tutkimukseni aiheeseen. Haastattelussa pyrin kiinnittämään mahdollisimman paljon huomiota omaan toimintaani tutkittavien kerronnan ohjaajana. Halusin antaa tutkittaville mahdollisimman vapaan kerronnan tilan, jossa ei vallitsisi kiireen tunnelmaa tai tiettyä etenemisen tapaa. Pyrin parhaani mukaan pitämään pidemmän tauon tutkittavan kerronnan jälkeen varmistuakseni siitä, että tutkittava oli ehtinyt sanoa sanottavansa. Tutkittavien kerronta oli hyvin pohdiskelevaista ja koin, että sille oli tarpeellista antaa tarpeeksi aikaa ja tilaa.

Ennen haastattelua lähetin tutkittaville pienimuotoinen ohjeistuksen tulevaa haastattelua varten, joka on myös luettavissa tämän tutkimusraportin lopusta liitteestä 2. Ohjeistuksen kautta pyrin tutustuttamaan tutkittavat syvemmin tutkimukseni aiheeseen ja tavoitteisiin sekä saamaan heidät pohtimaan omaa johtamisen polkuaan jo hieman etukäteen ennen haastattelua. Koin tutkimusaiheeni olevan sen verran abstrakti ja haastava tarttua, että ajattelin tutkittavien kaipaavan hieman perusteellisempaa pohjustusta siitä, mitä tutkimuksessani pyrin tutkimaan ja millaisiin asioihin hain vastauksia. Lisäksi koin, että tutkittavat saattaisivat tarvita etukäteen mahdollisuuden pohtia omaa uraa sekä siinä etenemistä ja kehittymistä. Gudmundsdottir (1996, 296-298) korostaa, että tutkittavan kerrontaa ja kertomuksen muodostamista saattaa haastaa kokemusmaailman epäselkeys ja ristiriitaisuus. Ihmisen kokemusmaailma on harvoin selvästi ihmismielessä järjestynyt ja selkeästi kuvailtava. Usein kokemukset ja ajatukset jostain tapahtumasta tai elämänvaiheesta ovat epäselkeä sekoitus erilaisia tunteita, muistoja, asenteita ja kokemuksia, joista on vaikea löytää yhtenevää linjaa. Näistä selkeän tarinan muodostaminen ja omien kokemusten sanallistaminen voi olla yllättävänkin haastavaa. Tuottaakseen tutkijalle johdonmukaisen ja ymmärrettävän tarinan,

pitää tutkittavan ymmärtää ensin kokemusmaailmaansa itse. (Gudmundsdottir 1996, 296-298.) Ajattelin, että tutkittavat tarvitsisivat hieman aikaa reflektoida kokemuksiaan ja ajatuksiaan tutkimuksen aiheista ennen haastattelua, ja tähän tarkoitukseen nimenomaisesti myös loin ohjeistuksen. Kertasin myös jokaisen haastattelun alussa vielä lyhyesti tutkimuksen aiheen ja tavoitteet.

Valitsin tutkimukseeni narratiivisen haastattelun aineistonkeruun menetelmäksi, koska koin sen sopivan tutkimukseeni ja sen tarkoituksiin parhaiten. Tutkittaessa johtajien ammatillista kasvua ja kehittymistä sekä ammatillisen identiteetin rakentumista korostuvat yksilöllisyys ja subjektiiviset kokemukset hyvin vahvasti. Koska kyse on pidemmän aikajakson matkasta ja elämän rakentumisesta, on selvää, että polut ja niiden rakenteet johtajuuteen ja johtajaksi ovat hyvin erilaiset. Kyseessä on oppimisen ja urakehityksen kautta tapahtuva kehityksellinen prosessi, johon limittyvät olennaisina muut elämäntilanteeseen liittyvät tekijät sekä persoonallisuus ja identiteetti. Näin ollen koin, että aineistonkeruun menetelmän piti antaa tarpeeksi väljyyttä sopiakseen jokaiseen haastatettavaan ja heidän yksilölliseen tilanteeseensa. Lisäksi tutkimuksessa oli tärkeää saada kerätty jokaisen tutkittavan omia kokemuksia ja näkemyksiä heidän polustaan ja kehityksestään, ei luoda listaa tai pelkistettyä reittikuvaa johtajuudesta. Kerronnallisuus ja tutkimusaiheen teemoihin syventyminen olivat tärkeässä roolissa tutkimuksen tavoitteiden kannalta aineistonkeruun menetelmää valittaessa. Näiden huomioiden jälkeen haastattelu tuntui aineistonkeruun menetelmänä parhaiten sopivammalta.

Pohdin alussa, että olisi kerännyt aineistoni teemahaastattelun kautta. Koin kuitenkin, että teemahaastattelusta ongelmalliseksi tekisi ammatillisen kasvun ja kehityksen prosessin pilkkominen eri osa-alueisiin haastattelun kysymysten luomiseksi. Mitä luultavammin haastattelun ensimmäiseen kysymykseen vastatessaan tutkittava olisi nivonut vastaukseensa laajasti elämäntilanteeseen ja vastannut samalla osittain myös tuleviin kysymyksiin. Myös eri tapahtumien ja kokemusten yhdistely toisiinsa saattaisi muodostua haastavaksi, ja samalla kehityksen ja kasvun prosessista ei muodostuisi välttämättä selkeää kehityksellistä janaa. Jos tutkimuksen olisi tehnyt teemahaastattelun kautta, olisi haastattelussa esitettävien kysymysten pitänyt olla hyvin laajoja ja väljiä sopiakseen tutkimusaiheeseen ja jokaisen tutkittavan yksilölliseen tilanteeseen.

Narratiivinen haastattelu sopi väljyytensä ja tutkimusaiheen elämäntilanteisuuden vuoksi parhaiten tähän tutkimukseen.

Koska toteutin tutkimukseni aineistonkeruun narratiivisella haastattelulla, on jokaisen haastattelun rakenne ja sisältö hieman erilainen. Jokainen haastattelu alkoi samalla lyhyellä alustuksella sekä haastattelukysymyksellä, mutta tämän jälkeen haastattelu eteni pitkälti tutkittavan kerronnan mukaisesti. Ennen haastatteluita loin karkean rungon siitä, mitä asioita halusin tutkimuksessani selvittää ja siten käsitellä haastattelussa. Runko koostui urasta (sisältäen motivaation ja karkea alustuksen siitä, miten johtajaksi on päätynt), kehityksestä (sisältäen kehityksen kannalta merkittävät tekijät ja tapahtumat) sekä kasvusta (sisältäen asiantuntijatyöstä siirtymisen johtajaksi). En kuitenkaan halunnut liikaa suunnata tutkittavien kerrontaa, ja näin ollen haastatteluiden kerronta vaihteli paikoin paljonkin suhteessa siihen, kuinka paljon tutkittava tuotti kerrontaansa mistäkin aiheesta. Tässä kohtaa liiallisten raamien asettaminen olisi voinut johtaa tutkittavan äänen hukkumiseen ja vahvemmin tutkijalähtöiseen asetelmaan, mitä en halunnut.

4.2.3 Narratiivisen aineiston analyysi

Laadullisessa tutkimuksessa analyysin tavoitteena on keskittyä tarkastelemaan syvällisesti ihmisten luomia ja rakentamia merkityksiä eri tilanteille, ja tätä kautta ymmärtää laajemmin todellisuutta ihmisen kokemusmaailman näkökulmasta. Koska laadullinen tutkimus kohdistuu tutkimaan pientä joukkoa ja pureutuu heidän kokemusmaailmaansa syvällisesti, luonnehtii tutkimuksen tuloksia voimakas kontekstisidonnaisuus ja subjektiivisuus, eikä tutkimuksen tuloksia voida näin ollen yleistää yksiselitteisesti laajemmin. Analyysin tarkoituksena on syvemmän ja yksilöllisemmän kokemusmaailman tavoittaminen. (Bold 2012, 120-121.)

Narratiivisen aineiston analyysin keinoja on useita. Hyvin usein narratiivisen aineiston analysoinnin lähtökohdaksi otetaan Polkinghornen kehittämä jako narratiivisen aineiston analysoimiseksi. Polkinghorne jakaa (1995, 6-8) analyysin kahteen eri analyysin suuntaan: (1) narratiivien analyysi (*analysis of narratives*) sekä (2) narratiivinen analyysi (*narrative analysis*). Narratiivien analyysissä

keskitytään tarinan teemoihin ja tarkempiin yksityiskohtiin. Analyysissä kertomuksesta poimitaan sen eri piirteitä, tarkkoja yksityiskohtia ja tekijöitä, joita luokitellaan ja joista muodostetaan erilaisia tapaustyypppejä tai kategorisointeja. Narratiivisessa analyysissä puolestaan kerrottua tarinaa tarkastellaan enemmän yhtenä suurena kokonaisuutena. Analyysissä pyritään hahmottamaan tarinan juoni ja tapahtumat, kuuntelemaan ja säilyttämään kertojan ääni sekä tulkitsemaan kerrottua tarinaa kertojan näkökulmasta. Analyysin pohjalta pyritään rakentamaan ikään kuin uusi tarina, joka pyrkii edustamaan tutkimuksen aineiston kertomuksia nostamalla uuteen kertomukseen esiin aineistossa esiintyviä keskeisiä piirteitä ja teemoja. Polkinghornen analysoinnin malli pohjautuu edellä esiteltyyn Brunerin jakoon kahdesta tiedon ja tietämisen muodosta. Narratiivien analyysin taustalla vaikuttaa Brunerin pragmaattisen tiedonmuodostuksen muoto perustuen analyysissä tehtävälle kategorisoinnille, tyypittelylle ja luokittelulle. Sen sijaan narratiivisen analyysin taustalla on kerronnallinen tiedonmuodostuksen tapa analysoinnin perustuessa synteessin tekemiselle aineiston yksityiskohtien erottelun sijaan. (Erkkilä 2006, 200; Heikkinen 2010, 149-150; Heikkinen 2000, 52-53; Polkinghorne 1995, 6-8.)

Liebllich ym. (1998) ovat kehittäneet hieman Polkinghornen malliin verrattavan mallin kerronnallisen aineiston analyysin pohjaksi. He esittävät nelikenttämallin, jossa hahmottuu neljä eri narratiivisen tutkimuksen tyyppiä kahden ulottuvuuden kautta. Holistinen-kategorinen –ulottuvuudella pyritään kuvaamaan sitä, keskitytäänkö analyysissä holistisesti tarkastelemaan kertomusta yhtenä isona kokonaisuutena vai pienempinä osina. Sisällöllinen-muodollinen –ulottuvuus puolestaan kuvastaa sitä, keskitytäänkö analyysissä kerronnan sisältöön vai kerronnan muotoon. (Hänninen 2010, 166-167.)

Tässä tutkimuksessa aineiston käsittely ja analyysi on aloitettu litterointityöllä. Tutkimuksessani olen pyrkinyt tekemään litterointityön mahdollisimman tarkasti huomioiden kaikki puheessa ilmenneet sanat, sanojen tai lauseiden aloitukset, erilaiset hymähdykset ja muut puheen eleet. Koin aineiston tarkan litteroinnin tärkeäksi, koska koin, että täten sain tallennettua kerrotun tekstimuotoon juuri sellaisena kuin se oli puheessa rakennettu ja esitetty. Halusin saada aineiston litterointiin mukaan tarinan kerronnan kohdat, jossa esiintyi pohdiskelua, epäröintiä ja oikean sanan hakemista. Tällä tavoin pyrin saamaan litteroituun

tekstiin mukaan itse kerronnan ja kerronnan rakentamisen. Tuloslukua kirjoittaessani olen kuitenkin otetuista sitaateista purkanut ns. turhat sanat, kuten saman sanan useat toistot tai puolikkaat sanat. Päädyin tähän ratkaisuun sitaattien helpomman luettavuuden takia. Jos olisin ottanut sitaatit sellaisena kuin ne olin litteroinut, olisivat sitaatit olleet huomattavasti pidempiä sekä luettavuudeltaan huomattavasti haastavampia. Lisäksi sitaatin varsinainen merkitys, tarinan sanoma, olisi voinut jäädä monimutkaisuuden varjoon. Sitaattien yksinkertaistamisessa pyrin kuitenkin olemaan erityisen tarkka, sillä en halunnut purkaa sitaateista mitään sellaisia kohtia pois, jotka voisivat jollain tapaa muuttaa kerrotun alkuperäistä sanomaa ja merkitystä.

Litterointityön jälkeen luin vielä useampaan kertaan aineistoni läpi ja pyrin muodostamaan kokonaiskuvaa haastattelusta. Vasta tämän jälkeen aloitin tarkemman ja yksityiskohtaisemman analyysin. Varsinaisessa analyysityössä käsittelin aineistoa aina tutkimuskysymys kerrallaan. Tulostin litteroidun haastatteluaineiston ja alleviivasin eri värein tärkeäksi tulkitsemiani kohtia. Loin kokonaiskuvaa jokaisen tutkittavan kerronnasta kunkin tutkimuskysymyksen osalta ja vertailin tutkittavia toisiinsa. Tehdessäni yksityiskohtaisempaa analyysityötä, pyrin myös ajoittain analyysin lomassa kertaamaan aineiston kokonaisuutta lukemalla sen ajatuksella läpi. Ajattelin, että kerronta on kuitenkin kokonaisuus ja tehdessä yksinomaan vain hyvin yksityiskohtaista ja tarkkaa analyysiä, voisi kokonaisuus ja kerronnan sanoma ja merkitys osittain kadota. Haastateltavan tuottamat sanat ja lauseet yhdistyvät kuitenkin toisiinsa ja luovat kokonaisuuden. Pyrin siis analyysityössäni olemaan tarkkana, etten perinpohjaisuudessa vahingossa unohtaisi kokonaisuutta ja lähtisi rakentamaan väärää tulkintaa pelkkien yksityiskohtien perustella. Tästä syystä en muun muassa halunnut irrottaa tärkeitä tekstipätkiä tai lauseita erikseen haastattelutekstin kokonaisuudesta irralleen omaan tiedostoon, vaan korostin ne vain tietyillä väreillä. Näin ollen pystyin tarkastelemaan niitä aina osana tekstin kokonaisuutta ja samalla varmistamaan, että tulkinnessani säilyisi mukana tutkittavan oma ääni ja merkitys.

Ensimmäisen ja kolmannen tutkimuskysymyksen kohdalla oli kiinnostunut erityisesti haastattelun alussa olleesta tutkittavan vapaasta kerronnasta. Uskon, että juuri vapaan kerronnan kautta saan hahmotettua sitä, miten tutkittavat oman

polkunsä kokevat ja millaisten tekijöiden kautta he sitä kokoavat. Lähdinkin analyysityössäni liikkeelle aluksi tutkittavien vapaasta kerronnasta ja yhdistin tähän lopuksi kysymieni kysymysteni kautta tulleita vastauksia. Analyysissä pyrin muodostamaan jokaisen tutkittavan kerronnasta juonellisen ja ajallisen uratarinan. Analyysin tukena käytin Labovin ja Waletskyn (1967) mallia, jonka esittelin aikaisemmin luvussa 5.2. Etsin tutkittavien kerronnasta keskeisimmät urapolun kokemukset ja hetket sekä niitä kuvaavat ajatukset, tunteet ja arviot. Lopulta vertailin kertomuksia ja luomiani uratarinoita sekä kerronnan näkökulmia toisiinsa. Tarkastelin tutkittavien kerrontaa sekä ammatillisen identiteetin näkökulmasta että urakehityksellisestä näkökulmasta. Muodostinkin näistä näkökulmista omia juonellisia kokonaisuuksia juonianalyysin avulla.

Toisen tutkimuskysymyksen osalta käytin hieman erilaista analyysin menetelmää kuin kahden muun tutkimuskysymyksen kanssa. Koska toisen tutkimuskysymyksen kautta oli tarkoitus löytää tiettyjä asioita ja tekijöitä, lähdin etsimään näitä aineistostani. Aina löytäessäni tutkimuskysymykseen liittyvän kohdan aineistosta, korostin sen värillä esiin. Loin listaa löytämistäni kehittymisen tekijöistä ja työkaluista sekä yhdistin näihin tarkempia kokemuksia ja ajatuksia. Lopuksi vertailin tutkittavien listoja toisiinsa havaitakseni, nousiko tietyt kehittymisen kannalta merkittäviksi koetut tekijöitä toisiaan enemmän esiin. En kuitenkaan käsitellyt pelkästään yksinkertaista listaa tulkinnassani, vaan otin mukaan myös tutkittavan nostamat kokemukset ja ajatukset, jotta pystyi vertailemaan kehittymisen välinettä eri tutkittavien välillä aidosti.

4.3 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Olen läpi tutkimusprosessini pyrkinyt kiinnittämään huomiota tutkimuksen laatuun, luotettavuuteen ja eettisyyteen. Hallamaan (2002) mukaan tieteen etiikalla tarkoitetaan tiedeyhteisön yhteistä sitoutumista tieteen harjoittamiseen ihanteisiin eli rehellisyyteen, avoimuuteen ja kriittisyyteen tutkimuksen teossa. Tutkimuseettisillä periaatteilla, normeilla ja keskustelulla pyritään vaikuttamaan tutkimustoimintaan edistämällä hyviä tieteellisiä käytäntöjä ja tätä kautta varmistamaan tutkimustyön eettisyys ja luotettavuus. Tutkimus pitää olla hyvin ja

yksityiskohtaisesti suunniteltu, toteutettu ja raportoitu huomioiden samalla tieteellisen tiedon vaatimukset. Tutkimuksen laaduntarkkailu on tärkeää kaikissa tutkimuksen eri vaiheissa: suunnittelussa, aineistonkeruussa sekä aineiston käsittelyssä ja tulosten muodostamisessa. (Hirsijärvi & Hurme 2000, 184-185; Kuula 2006, 29-30, 34-35.) Tässä tutkimuksessa olen pyrkinyt huomioimaan tutkimuksen eettisyyteen ja luotettavuuteen liittyvät tekijät läpi tutkimusprosessin. Olen pyrkinyt valitsemaan tutkimukseeni aineistonkeruumenetelmän, joka palvelisi tutkimukseni tavoitteita parhaalla mahdollisella tavalla ja tuottaisi monipuolista tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Lisäksi valitessani tutkimukseeni haastateltavia, olen pyrkinyt saamaan mahdollisimman monipuolisen kokonaisuuden valiten erilaisilla taustoilla ja erilaisissa johtamistehtävissä toimivia johtajia. Kaiken kaikkiaan olen pyrkinyt suunnittelemaan tarkasti tutkimustani ja pohtimaan tekemiäni valintoja tutkimuksen laadun suhteen.

Tutkimuksen tulisi aina perustua vapaaehtoisuuteen ja tämän takaamiseksi tutkittaville tulee antaa tarpeeksi tietoa tutkimuksesta, jotta he voivat olla täysin tietoisia, mihin he ovat osallistumassa. Tutkimuksesta tulisi kertoa tutkittaville vähintään tutkimukseen liittyvät perustiedot, tutkimuksen toteuttajat sekä tutkittavilta saatavien tietojen käyttötarkoituksen. Tutkimukseen osallistumista olisi hyvä myös avata tarkemmin ja nostaa esille, mitä osallistuminen edellyttää ja kuinka paljon siihen kuluu aikaa. (Kuula 2006, 61-62.) Tutkittaville on taattava myös heidän halutessaan anonyymiys läpi tutkimusprosessin. Anonyymiys luo tutkittaville suojaa, minkä ansioista tutkittavien on helpompi puhua suoraan ja rehellisesti kokemuksistaan ja ajatuksistaan. Tällöin aineisto vastaa paremmin tutkittavien todellisia ajatuksia ja siten tutkimuksen kautta tuotettava tieto vastaa paremmin todellisuutta. Anonyymiyden säilyttämiseen on erilaisia keinoja. Ensinäkin tutkimusraportissa viitattaessa tutkittaviin voidaan tutkittavien erottamiseen käyttää erilaisia koodeja, kuten numeroita ja kirjaimia. Lisäksi kuvaillessa tutkittavia tai lisätessä lainauksia heidän kerronnastaan tutkimusraporttiin tulee varmistaa, ettei tutkittavat ole tunnistettavissa näiden annettujen tietojen perusteella. Usein tutkimusraporteissa tutkittavista annetaan joitain taustatietoja, jotta tutkimusraportin lukijalla on mahdollisuus arvioida tutkimuksen tuloksia. Kuitenkin näiden tietojen ilmaiseminen on mahdollista ilman, että tutkittavista paljastetaan liikaa. (Mäkinen 2006, 114-115.)

Tässä tutkimuksessa informoin tutkittavia useampaan kertaan tutkimuksen kulusta lähestyessäni heitä viestillä sekä myöhemmin ennen haastattelua. Pyrin esittelemään narratiivisen haastattelun perusidean ja haastattelun kulun sekä tutkimuksen tarkoituksen ja tavoitteet tarkasti. Pyysin tutkittavilta myös lupaa haastattelun äänittämiseen sekä kerroin, mihin tarkoitukseen äänittämistä käytin. Lähetin jokaiselle ennen haastattelua pohjustustekstin tutkimukseeni ja sen aiheeseen liittyen sekä tutkimusmetodiini. Koska tutkimusaiheeni on melko abstrakti, ajattelin, että tutkittavat saattavat haluta pohtia hieman aiheita etukäteen. Koin tämän myös tutkimuksen luotettavuuden kannalta olennaiseksi, sillä uskon tämän kautta saaneeni laajempaa ja syvempää kerrontaa tutkittavien suunnasta.

Nosti tutkittaville esille jo ennen haastattelua heidän anonymiytensä sekä tutkimuksen osallistumisen vapaaehtoisuuden. Tutkimuksessani osa tutkittavista oli myös itse hyvin tarkkoja anonymiyydestään, mikä korosti vielä entisestään anonymiyyden säilyttämisen tärkeyttä tutkimuksessani. Näin ollen olen pyrkinyt parhaani mukaan suojaamaan tutkittavien henkilöllisyydet läpi tutkimusprosessin. Tutkimukseen osallistuneista tutkittavista ovat olleet tietoisia ainoastaan minä, tutkittavat itse sekä osan tutkittavien kohdalla heidän omat sihteerinsä, jotka ovat osallistuneet haastatteluajkojen varaamiseen. Olen hoitanut litterointityön aina kuulokkeita käyttäen suljetussa tilassa, jotta tutkittavieni kerronta ei välittyisi sivullisten tietoon. Tutkimusprosessin päätteeksi olen hävittänyt litteroidut haastattelutekstit sekä poistanut äänitteet.

Tutkimusraporttia kirjoittaessani en ole nostanut tutkittavista tarkkoja taustatietoja esiin, kuten nimiä, tarkempia toiminnan titteleitä tai työorganisaatioita, joista tutkittavat voisivat olla tunnistettavissa. Tutkimuksen aiheen kannalta olennaisimmiksi taustatiedoiksi koin johtajien toiminnan hierarkkisen tason, johtamisen alueen ja vastuun, johtajana toimimisen kokemuksen laajuuden sekä sukupuolen, jotka nostin esiin tutkittavien esittelyssä. Tuloslukuun olen nimennyt jokaisen tutkittavan omalla keksimälläni nimellä ja näin ollen nimet eivät vastaa tutkittavien oikeita nimiä. Olen myös pyrkinyt huomioimaan, että lainaukset eivät paljastaisi tutkittavasta mitään liian henkilökohtaista, josta tutkittava olisi tunnistettavissa. Tässä kohtaa koin suuriakin haasteita ja kävin paljon mielessäni pohdiskelua siitä, mitä tietoja voin

nostaa tutkittavasta esille kuvatessani hänen tarinaansa. Osalla tutkittavista urapolut olivat vaiheiltaan hyvinkin yksilöllisiä ja näin ollen jouduin tulosten esittelyssä jättämään joitakin yksityiskohtia kertomatta, jotta tutkittavani anonyymiys säilyisi. Monen tutkittavan kohdalla nostin heidän urarakennettaan esiin myös hyvin yleisluontoisella tasolla, sillä koin, että tutkimukseni kannalta olennaisemmassa roolissa olivat tutkittavien kokemukset ja tunteet heidän uraansa liittyen, ei niinkään tarkat työnimikkeet ja työskentelyajat.

Tutkimuksen luotettavuuden kannalta on tärkeää, että tutkimukseen valitut menetelmät vastaavat tutkimuksen tavoitteita ja ovat huolella valittuja ja suunniteltuja (Bold 2012). Ihmistieteellisessä tutkimuksessa tutkimuksen luotettavuus perustuu tutkittavan ilmiön ja tutkimusmenetelmän yhteensopivuuteen. Näin ollen periaatteessa tutkimusmenetelmä itsessään ei voi olla luotettava tai epäluotettava, vaan luotettavuus riippuu ennemminkin siitä, sopiiko tutkimusmenetelmä tutkimuksen tavoitteisiin ja tuottaako se sen kannalta luotettavaa tietoa. Tutkimuksen luotettavuuden takaamiseksi tutkijan tulee olla tietoinen siitä, mitä ja millaista ilmiötä hän on tutkimassa sekä tuntee eri tutkimusmenetelmät ja niiden vahvuudet ja heikkoudet tiedon tuottamisessa. (Lehtovaara 1992; Perttula 1993; Perttula 1994; Rauhala 1993a, 1993b; Varto 1992.)

Perinteisesti luotettavuutta lähestytään tutkimuksissa validiteetin ja reliabiliteetin käsitteiden kautta. Validiteetilla viitataan siihen, onko tutkimuksessa tutkittu sitä, mitä on luvattu. Reliabiliteetti puolestaan kuvastaa tutkimustulosten toistettavuutta. Näitä luotettavuuteen liittyviä käsitteitä on kuitenkin kritisoitu laadullisen tutkimuksen luotettavuuden tarkastelussa, sillä ne ovat syntyneet määrällisen tutkimuksen luotettavuuden mittareiksi ja siten soveltuvat paremmin myös sen tarkasteluun. (Sarajärvi & Tuomi 2018.)

Lincoln ja Guba (1985) lähestyvät kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta neljän tekijän kautta: (1) totuusarvo, (2) sovellettavuus, (3) pysyvyys ja (4) neutraalisuus. Luonnontieteellisessä tutkimustraditiossa näitä vastaavia luotettavuuden tarkastelun käsitteitä ovat sisäinen validiteetti, ulkoinen validiteetti tai yleistettävyyden käsitteet, reliabiliteetti ja objektiivisuus. (Perttula 1995, 3-4.) *Totuusarvolla* tarkoitetaan tutkittavan tuottaman kuvauksen vastaavuutta hänen

omaan sisäiseen ajattelun maailmaan eli varsinaiseen alkuperäiseen kokemusmaailmaan.

Siirrettävyydellä viitataan arvioon siitä, ovatko tutkimuksen tulokset sovellettavissa laajempaan kontekstiin tai joukkoon. Laadullisen tutkimuksen keskittyessä tarkastelemaan melko pientä ja rajattua joukkoa tai ilmiötä, ei tutkimuksen tulosten suora siirrettävyys sen laajempaan kontekstiin sellaisenaan useinkaan ole mahdollista. Laadullisen tutkimuksen tuottamat tulokset rajatumasta ja pienemmästä joukosta edustavat kuitenkin osaltaan laajempaa kontekstia ja siten siinä esiintyviä piirteitä ja ilmiöitä voidaan nähdä olevan havaittavissa myös laajemmassa kontekstissa. Tutkimus on tärkeä sitoa sen aiheen perusteella laajempaan teoreettiseen viitekehykseen, joka luo tutkimukselle ja sen tuloksille vertailu- ja tulkintapohjaa, ja tätä kautta tutkimuksen luotettavuutta on helpompi arvioida. Lisäksi tutkimuksen luotettavuutta lisää tutkimuksen aineiston ja sen keruun tarkka selostus. (Denscombe 1998; Gromm, Hammersley & Foster 2000; Perttula 1995, 42; Shenton 2004, 69-70; Stake 1994; Tynjälä 1991, 390.)

Pysyvyyden kriteerinä on varmuus, eli jos tutkimus toistettaisiin samassa kontekstissa, samalla metodilla ja samalla aineistojoukolla tutkimuksen tulokset olisivat samanlaiset tai ainakin samansuuntaiset. Laadullisen tutkimuksen kohdalla tutkimus keskittyy syvälliseen tarkasteluun ja tutkimusprosessissa korostuu useassa kohtaa erilaiset tulkinnan vaiheet. Näin ollen laadullisen tutkimuksen kohdalla uusi tutkimuskierros ei välttämättä tuota absoluuttisesti samoja tuloksia, kun mitä aikaisempi tutkimuskierros on tuottanut. Pientä vaihtelua voi tapahtua niin tutkijassa ja hänen tulkinnassaan, tutkittavissa ja heidän kokemustensa kuvailuissa sekä ympäröivissä olosuhteissa. Pyrkimys on kuitenkin saada tuotettua mahdollisimman samansuuntaisia tutkimustuloksia jokaisella uudella tutkimuskerralla, jolloin voidaan olla varmoja, että tutkimus on tuotettu huolella eikä sen tuloksia ohjaa tutkimuksen ulkopuoliset tekijät. (Shenton 2004, 71; Tynjälä 1991 391.)

Tutkimuksen *neutraalisuuden* kriteerinä on vahvistettavuus eli mahdollisuuteen saada tutkimusaineistosta tuotettua samanlaisia tutkimustuloksia eri analyysikeinoilla. Vahvistettavuuden kautta voidaan tarkastella, kuinka paljon valitut analyysimenetelmät vaikuttavat tutkimuksen

lopullisiin tuloksiin. Laadullisen tutkimuksen kohdalla vahvistettavuus ei voi koskaan olla täysin absoluuttista, sillä laadullisessa tutkimuksessa on aina läsnä mielen ketju alkaen tutkittavasta sekä hänen kerronnastaan ja ilmaisustaan edeten tutkijaan ja hänen ymmärrykseensä. Näin ollen sisältö ei koskaan säily täysin muuttumattomana. (Perttula 1995, 42; Shenton 2004, 72.)

Perttula (1995) ehdottaa laadullisen tutkimuksen luotettavuuden tarkastelemiseksi yhdeksän kriteeriä. Ensimmäiseksi tutkimuksen luotettavuuden kriteeriksi Perttula ehdottaa läpi tutkimusprosessin kulkevaa *johdonmukaisuutta* tutkittavan ilmiön, teoreettisen viitekehyksen, aineistonkeruun ja analyysimenetelmän sekä tutkimusraportin suhteen. Toiseksi ehdoksi Perttula asettaa tutkijan *reflektoinnin* tutkimusprosessissa. Tällä Perttula viittaa tutkijan tekemiin perusteluihin tehdessä valintoja läpi tutkimusprosessin. Tutkimusraportin kautta lukijalle pitäisi tulla selväksi tutkijan tekemät valinnat sekä perustelut niiden valinnalle. Tutkimuksen eri vaiheet sekä erityisesti tutkimustulosten keruuvaihe ja analyysi tulee esitellä selvästi ja tarkasti. Kolmantena luotettavuuden kannalta keskeisenä tekijänä Perttula korostaa *aineistoa* ja sen merkitystä tutkimuksessa. Neljänneksi tekijäksi Perttula asettaa tutkimusprosessin *kontekstisidonnaisuuden*, jolla hän viittaa kahteen asiaan. Ensinäkin tutkimuksen kontekstisidonnaisuus liittyy ihmisen kokemusmaailmaan, jolloin tutkittaessa ihmisen kokemusmaailmaa tulee huomioida sen vahva subjektiivisuus. Kokemusmaailman subjektiivisuus tulee huomioida ja säilyttää läpi tutkimusprosessin. Toisena tutkimusprosessiin liittyvä kontekstisidonnaisuus liittyy laajemmin koko tutkimuksen kontekstisidonnaisuuteen. Laadullisen tutkimuksen kohdalla tutkimustulosten vahva subjektiivisuus luo koko tutkimuksen ympärille vahvan kontekstisidonnaisuuden eikä tuloksia voi suoraan yleistää yleisesti. Viidenneksi Perttula nostaa tutkimuksen luotettavuuden osalta olennaiseksi tekijäksi *tiedon laadun*.

Tutkimusraporttia kirjoittaessani olen pyrkinyt perustelemaan valintani tarkasti ja yksityiskohtaisesti. Tehdessäni erilaisia valintoja tutkimusprosessin aikana, olen tehnyt tarkkaa harkintaa ja tutustunut laajasti eri vaihtoehtoihin ja pohtinut aidosti eri vaihtoehtojen sopivuutta omalle tutkimukselleni. Ennen analyysityötä kiinnitin myös erityistä huomiota litterointityöhön. Koska tutkimukseni tarkoituksena on tutkia tutkittavien kokemuksia ja ajatuksia, koin

tärkeäksi sen, että litterointityö tehdään mahdollisimman tarkasti, jotta saan nostettua litteroituun versioon heidän ajattelunsa. Näin ollen kirjasin ylös myös kaikki sanojen ja lauseiden pohdinnalliset hakemiset, vaikkakin tutkittava olisi kesken sanan jättänyt sen kesken ja jatkanut toiseen sanaan. Koin tarkan kirjaamisen tärkeäksi, sillä uskon sen heijastelevan tutkittavan pohdintaa ja ajattelua. Lisätäkseen tutkimukseni luotettavuutta olen pyrkinyt etsimään tutkimuksen aiheeseen liittyvät tutkimukset ja teoriat, ja tekemään suhteessa näihin tulosteni osalta aktiivista vertailua ja pohdintaa. Tutkimukseni tulokset seuraavat pitkälti samaa linjaa aikaisempien aiheesta tehtyjen tutkimuksien sekä teorioiden kanssa, minkä uskon osoittavan tutkimukseni laadukkuutta ja onnistuneisuutta.

Toteutin osan tutkimukseni haastatteluista kasvotusten tapahtuneen tapaamisen kautta ja osan puhelinhaastatteluina. Tähän ratkaisuun päädyin, koska pyrin tekemään haastattelutilanteen haastateltaville mahdollisimman helpoksi. Tutkimukseni kaikki tutkittavat ovat hierarkkisesti tarkasteltuna korkealla toimivia johtajia, joilla on hyvin kiireelliset aikataulut. Näin ollen ajattelin, että tutkittavien saamiseksi minun olisi pystyttävä tekemään tutkimukseen osallistuminen mahdollisimman helpoksi tutkittaville. Samalla koin, että tämä valinta ei heikentänyt tutkimukseni luotettavuutta millään tavalla, sillä en huomannut kahden eri haastattelutavan välillä mitään kerronnallisia eroja, kuten esimerkiksi erilaista keskustelun pituutta tai puhetapaa. Lisäksi annoin jokaisen tutkittavan tehdä itse valinnan siitä, haluavatko he hoitaa haastattelun kasvotusten tapahtuvan tapaamisen kautta vai puhelinhaastattelun kautta. Näin ollen jokainen tutkittava pääsi myös valitsemaan itselleen mieluisamman ja luontevamman tavan hoitaa haastattelun. Uskon, että kun tutkittava itse on kokenut haastattelutilanteen itselleen sopivaksi, on hänen myös ollut helpompi kertoa tarinaansa.

Pohdin tutkimusta tehdessäni tutkittavieni aseman vaikutusta tutkittavien kerrontaan, sen laajuuteen ja sisältöön. Kaikki tutkittavani toimivat hierarkkisesti tarkasteltuna korkean johtotason tehtävissä, joten osalla varmasti saattoi käydä mielessä, mitä kaikkea he voivat haastattelussa tuoda esille. Tutkittava saattoi esimerkiksi pelätä, että keskustelumme voisi vaikuttaa heidän organisaationsa tai heidän maineeseensa tai pelätä, että haastattelussa käsitellyt asiat lähtisivät

leviämään laajemmin väärillä tavoilla. Näin ollen luottamuksen saavuttaminen tutkittavien kanssa oli erityisen tärkeää. Pyrin luomaan luottamuksellista suhdetta tutkittaviini nostamalla sekä lähettämissäni viesteissä että haastattelun alun puheessani tuomaan esille, että tutkittavien kerrontaa käsitellään luottamuksellisesti ja heidän anonyymiytensä säilytettäisiin. Pyrin kiinnittämään huomioita, että käsittelin tähän liittyvät kysymykset tarkasti ja toisaalta myös siihen, että antaisin tutkittaville mahdollisuuden kysyä tarkentavia kysymyksiä aiheeseen liittyen. Halusin osoittaa tutkittaville, että otan tähän liittyvät asiat tosissani ja toisaalta, että ymmärrän niiden merkityksen. Kaikesta huolimatta uskon, että saattaa olla mahdollisuus, että kaikki tutkittavat eivät ole pystyneet avautumaan täysin kaikesta ja tuottamaan täysin rehellistä kerrontaa kokemuksistaan.

5 POLKU JOHTAJUUTEEN – URASTA KERROTTU TARINA

Tässä luvussa esitelen tutkimuksen tulokset. Tarkoituksena on keskittyä tutkittavien urapolkuihin ja heidän rakentamiinsa tarinoihin omasta johtajuuden polusta. Tämän tutkimuksen tarkoituksena ei ole muodostaa rakenteellista polkua johtajien urasta, vaan ennemmin syventyä heidän kokemuksiinsa ja tunteisiinsa sekä koettuun kasvuun uramatkan aikana. Näin ollen en myöskään luo tässä tulosten esittelyssä johtajan uran rakenteellista mallia, vaan esittelen urakehitystä tutkittavien nostamien kokemusten perusteella. Aineiston perusteella tuon esille tutkittavien yksilöllisiä kokemuksia ja ajatuksia omaan johtajan polkuun liittyen, esittelen tutkittavien ajatuksia siitä, mikä on saanut heidät suuntaamaan uransa johtamiseen sekä hahmotan aineiston perusteella johtajan polun yleistä rakentumista. Lisäksi esittelen tutkittavien ajatuksia koskien heidän ammatillisen identiteetin kehittymistä sekä kuvaan tähän liittyviä tekijöitä. Peilaan tutkimuksen tuloksia aiheen teoreettiseen viitekehykseen. Luku jakautuu seitsemään alalukuun, joista kuudessa ensimmäisessä esittelen jokaisen tutkittavan oman kasvun tarinan. Viimeinen alaluku käsittelee ammatillisen kehittymisen työkaluja ja tähän lukuun olen koonnut kaikkien tutkittavien näkemykset.

Tuloksia esitellessäni olen halunnut nostaa jokaisen tutkittavan omaa henkilökohtaista tarinaa ja kerrontaa esille. Olen nimennyt jokaisen tutkittavan keksityllä nimellä erotellakseni heidät toisistaan, jotta heidän yksilöllisiä tarinoitaan olisi lukijan helpompi seurata: Anna, Virpi, Satu, Antti, Elmeri ja Kaisa. Olen myös liittänyt tulosten esittelyn lomaan melko paljon sitaatteja haastatteluaineistoista, sillä olen halunnut tuoda mahdollisimman paljon myös tutkittavien omaa ääntä tulosten käsittelyssä. Sitaatit ovat paikoin myös melko pitkiä, sillä en ole halunnut pilkkoa liikaa tutkittavien kerrontaa, jotta heidän oma äänensä säilyisi.

Käytän tulosten esittelyssä jonkin verran *vapaan kerronnan* ilmaisua, jolla viittaa haastattelun alussa esitetyn kysymyksen (*”Millainen on ollut matkasi nykyiseen johtajan tehtävään?”*) ja tästä tutkittavan tuottamaan narratiiviin. Haastattelu on rakentunut haastattelun alun tutkittavan vapaasta kerronnasta sekä tätä seuranneista esittämistäni tarkentavista kysymyksistä. Tulosten esittelyssä haluan nostaa esille vapaan kerronnan kautta tuotetut tarinat ja näkökulmat, sillä koen, että nämä nostavat esille erityisesti tutkittavan omaa ajattelua omaan uraan liittyen.

5.1 *Annan tarina*

Anna aloitti narratiivinsa ensimmäisestä johtamisen tehtävästään ja eteni kerronnassaan kuvaten johtamistehtävien kehitystä ja vastuiden kasvua sekä omaa ammatillista kasvua ja kehittymistä. Kerronnassaan Anna keskittyi enemmän omiin ajatuksiinsa kasvuunsa liittyen kuin eri tehtävänimikkeisiin. Anna ei myöskään avannut kerronnassaan tarkemmin taustaansa, vaan totesi vain tehneensä erilaisia asiantuntijatehtäviä ja keskittyi selvästi juurikin johtamisen rooleihinsa.

Anna siirtyi ensimmäiseen johtamisen tehtäväänsä asiantuntijaroolista ja aloitti lähijohtajan tehtävässä. Vastuulla hänellä oli useamman henkilön työn johtaminen, jossa hänen tehtävänään oli asettaa työn tekemiselle tavoitteita sekä seurata työn edistymistä ja suuntaa.

”Johtajan tehtävän ensimmäisen kerran aloitin vuonna 2006, jolloin siirryin ensimmäisen kerran asiantuntijatehtävästä johtajan tehtävään [--] se johtamistehtävä oli tällainen niin sanottu lähijohtajan tehtävä, elikkä siinä ei ollut esimiesvastuuta, mutta siinä johdettiin noin 30 henkilön työtä [--] ”

Anna kertoi, että hän oli alun perin hakenut tehtävää, koska se tuntui luonteelta askeleelta omalla uralla sekä kiinnostavalta ja hyvältä mahdollisuudelta kehittyä ammatillisesti. Johtaminen itsessään ei koskaan aikaisemmin hänen urallaan ollut varsinainen tavoite, vaan tuli uralla eteen oman kiinnostuksen kautta.

”Tavallaan se, miten siihen on päätyntä silloin, niin ei koskaan oikeastaan ajatellu, et haluis johtajaksi, vaan on aina hakeutunut sellaisiin tehtäviin, jotka tuntuu kiinnostavilta ja motivoivilta [--] se on sellanen seuraava askel, kiinnostava askel siinä urapolulla ja itsensä kehittämisessä eteenpäin ammatillisesti.”

Anna nosti omassa vapaassa kerronnassa voimakkaasti esille asiantuntijasta johtajaksi siirtymisen haasteen.

”Aikanaan se oli tietysti iso muutos, kun tota niin siirtyi asiantuntijatehtävästä esimiestehtävään. Niin siinä se, että huomaa, että ei enää toimi asiantuntijana, vaan täytyy niin kuin opetella pois siitä.”

Hän oli toiminut urallaan melko pitkän aikaa erilaisissa asiantuntijaroleissa ja näin ollen uusi johtajan tehtävä asetti roolillisen haasteen. Anna kertoi, että toimiessa asiantuntijoiden johtajana on olennaista ymmärtää, että ei ole yhtä oikeaa tapaa toimia asiantuntijana. Johtajana pitää ymmärtää alaisiasiantuntijoiden erilaisia tapoja toteuttaa rooliaan eikä puskea omaa ajatusta tai tapaa työn toteuttamiseen. Haasteena on nimenomaan se, kun itse on toiminut pitkän aikaa asiantuntijana ja tottunut tekemään asioista omalla tavallaan, niin nyt asiantuntijuudesta pitää tietyllä tapaa pystyä luopumaan ja luottamaan omien alaisten tapaan tehdä ja ratkaista asioita. Ylipäättään aidon kuuntelemisen taito nousi muutama kertaan Annan haastattelussa esille.

Lähijohtajan tehtävässä Anna ehti toimimaan useamman vuoden ajan ennen kuin siirtyi uudelaaisiin johtamisen tehtäviin. Seuraavassa tehtävässä hänen rooliinsa tuli mukaan myös esimiestyö. Esimiesrooli tarjosi uudelaaisen haasteen, sillä tällöin tehtävään ei sisällynyt pelkän työn johtamista, vaan mukaan tuli myös työntekijänäkökulma, jolloin tuli myös keskittyä henkilöiden tunteiden ja uralla kehittymisen näkökulmiin. Esimiesroolin jälkeen Annan ura kehittyi ja johtamisen tehtävän vastuu kasvoi hänen päästessä mukaan johtoryhmään, ja näin ollen johtajana piti jälleen ottaa uusi lisänäkökulmaan mukaan. Johtamista piti osata tehdä ja ajatella koko organisaation näkökulmasta sekä ymmärtää strategisesti pidemmälle.

”-- piti ruveta ajattelemaan ei vaan sen oman yksikön ja oman vastuualueen osalta, vaan myös ihan koko organisaation osalta. Tuli semmoinen näkökulmamuutos ja se taas haasti vähän sellaseen uudenlaiseen rooliin siinä johtamisessa.”

Anna kuvasi haastattelussa myös johtamiseen liittyvän kiinnostuksensa kehittymistä uransa aikana.

”Et se näkökulma ehkä muuttuu, et monesti se kiinnostus lähtee siitä, et saa tietynlaista vastuuta ja valtaakin ja pääsee silloin tekemään sellaisia [asioita], mitkä on tosi kiinnostavia, varsinkin kun sä sillon asiantuntijasta siirryt. Mutta sitten että oikeesti alkaakin olla kiinnostunut ihmisten johtamisesta, niin se on oikeesti heränny siihen matkan aikana.”

Hänen ollessaan vielä asiantuntijaroolissa, tuli johtamisen tehtävät vastaan, kun asiantuntijauralla kehittyminen oli edennyt jo niin pitkälle, että Anna alkoi kaipaamaan uudenlaisia haasteita. Selatessaan työpaikkailmoituksia hän huomasi, että häntä kiinnostavissa työtehtävissä vaadittiin johtamisen alan kokemusta. Näin ollen johtajaksi hakeutuminen alkoi halusta päästä vaikuttamaan oman alan toimintaan, ja johtamisen kautta tuleva valta mahdollistaisi tämän. Anna halusi päästä työskentelemään alansa kiinnostavien asioiden pariin. Kuitenkin oltuaan jonkin johtajan tehtävissä alkoi kiinnostus hieman muovautua ja siirtyä enemmän ihmisten johtamiseen. Anna kertoi, että lopulta johtamisessa alkoi enemmän motivoivaan ihmisten työn, kasvun ja kehittymisen mahdollistaminen.

Erityisesti uransa alussa Anna oli pyrkinyt kehittämään itseään johtajana tutustumalla johtamisen teorioihin ja osallistunut muun muassa erilaisiin johtamisen koulutuksiin. Kuitenkin ura edetessä hän oli huomannut, että vaikka erilaiset johtamisen koulutukset ovat olleet hänen kehitykselleen hyödyllisiä, niin lopulta tärkeimpänä kehittäväenä oivalluksena on ollut ihmisten johtamisen ymmärrys.

”-- on ollut kiinnostunut jostain psykologiasta ja on lukenut käyttäytymiseen liittyviä opuksia ja miettinyt asioita siltä kannalta [--]

johtamisessa kuitenkin loppukädessä, että miten sä pystyt motivoimaan niitä ihmisiä, on se kaikkeista tärkein asia.”

Anna on aina ollut kiinnostunut psykologiasta ja ihmisten käyttäytymisestä, ja hän kokee, että psykologian osaamisen kautta syntynyt ihmisten ymmärrys on kehittänyt häntä johtajana eniten eteenpäin. Hän kokee, että asiantuntijoiden johtamisessa tärkeintä on juuri ymmärrys ihmisten motivoinnista. Anna korosti kerronnassaan perinteistä maalaisjärkeä. Vaikka erilaiset johtamisen koulutukset ovat tärkeitä ajatusten avaajia, pitää johtajan sitoa johtamisensa omaan persoonaansa. Johtaja ei voi ottaa suoraan käyttöönsä jotain teoriaa tai mallia sellaisenaan, vaan mallia pitää muokata, jotta se sopii omaan persoonaan. Johtajana luottamuksen saavuttaminen on tärkeää, joten johtamisen pitää olla uskottavaa ja aitoa, jotta johdettavat pystyvät luottamaan johtajaansa ja haluavat toimia tämän ohjeiden mukaan.

”Se on tärkeää, että on niitä koulutuksia, kun ne herättää niin kun ajattelemaan asioita, mutta loppukädessä pitää kuitenkin aina soveltaa se siihen omaan tyyliin ja persoonaan [--] Jos ne ei vaikka sovi siihen sun arvomaailmaan, niin sit se ei oo oikeen uskottavaa. Sä et oikeen oo uskottava siinä sun johtamisroolissa.”

Kaiken kaikkiaan tarkastellessa Annan johtajuuden polkua, voi sen ajatella olevan varmasti melko tyypillinen johtajaksi kasvamisen matka. Annalla on taustalla diplomi-insinöörin korkeakoulututkinto sekä pitkäkö asiantuntijaura, joiden kautta omaan alaan muodostunut vahva osaaminen ja kehityshalu ovat vieneet johtajaksi. Alussa johtajan tehtävässä on kiinnostanut nimenomaan omaan alaan vaikuttaminen, mutta pikkuhiljaa kuitenkin motivaatio on alkanut suuntautua enemmän omasta alasta itse ihmisten johtamiseen.

5.2 Virpin tarina

Virpi aloitti johtajan tarinansa lapsuudestaan ja eteni kerronnassaan nykyhetkeen. Hän käsitteli matkaansa rakenteellisesta näkökulmasta nostaen esiin uransa eri vaiheet sekä avaamalla tekemiään työtehtäviä paikoin hyvinkin

yksityiskohtaisesti. Muihin tutkittaviin verrattuna Virpin tarina johtajan matkana oli myös hyvin erilainen ja voisi sanoa jopa poikkeuksellinen. Virpi kertoi, että oli tutustunut johtamisen maailmaan jo lapsena, sillä hän oli sekä koulussa että harrastuksissaan hakeutunut aktiivisesti erilaisiin ryhmän vetämisen rooleihin. län karttuessa hän oli päässyt myös vetämään harrastuksensa parissa nuorempien ryhmiä.

”Se on lähtenyt liikkeelle varmaan mun harrastuksista ihan alun perin, et mä oon uskaltanut edes haaveilla johtajuudesta. Et se tausta tulee sieltä, että [--] siellähän on jo ensimmäinen johtajakoulutus jo hyvin nuorille ryhmän johtajille [--] et mä oon käynyt silloin jo ensimmäisen johtajakoulutuksen silloin 13-vuotiaana. Ja silloin jo nähnyt, et on sellaisia taitoja, et saa ryhmän mukaan ja ihmiset innostumaan, ja se on ollu mun mielestä kivaa.”

Virpi kuvaili kerronnassaan paljon persoonaansa ja selvästi koki sen olleen merkittävässä roolissa oman johtajuutensa suhteen. Jo lapsesta asti hänen aktiivinen ja erittäin sosiaalinen luonteensa oli mahdollistanut hänelle ryhmässä toimimisen ja johtamisen taitoja, ja toisaalta Virpi oli myös huomannut nauttivansa suuresti huomion keskipisteenä olemisesta ja ryhmän vetämisestä.

”Et mä oon aina ollu hyvin aktiivinen, en oo ollu todellakaan syrjäänvetäytyny, vaan oon halunnu ottaa myös sellasen johtavan roolin, joka tulee varmaan osittain luonteesta. Eli niin koulussa kuin harrastuksissa aina ollu sellanen organisaattori ja primusmoottorin rooli [--] aktiivisesti jo nuorena hakeuduinkin erilaisiin johtamisen tehtäviin [--] erilaisia projekteja oon johtanu koko nuoruuteni.”

Lapsesta ja nuoresta saakka hän on aktiivisesti hakeutunut erilaisiin johtaviin rooleihin, ja ollut siten harrastuksissaan ja koulussa vetämässä erilaisia projekteja ja ryhmiä. Hän lähti myös nuorena mukaan politiikkaan kunnan nuorisolautakuntaan, ja sai tätä kautta lisää vastuuta, vaikutusmahdollisuuksia ja pääsi toteuttamaan tietynlaista johtajuutta. Politiikan maailmassa hän pääsi näkemään johtavaa ja vaikutusvaltaista työtä, ja samalla syntyi kipinä hakeutua yhä tiiviimmin politiikan maailmaan.

”Ja tota siellä politiikassa näin sitä johtajuutta ja kiinnostuin sitten siitä. Ajattelin, et mä haluun päästä tekemään tuota ja erityisesti mua kiinnosti kansanedustajan tehtävä [--] puolue valitsi mut paikalliseksi kansanedustajaehdokkaaksi ja siihen liittyi se, että aikaisemmin oli sovittu, et se josta tulee kansanedustajaehdokas, niin se nostetaan näkyvimmälle paikalle kunnassa eli kaupunginvaltuuston puheenjohtajaksi.”

Virpin urapolku suuntautui vahvasti politiikan maailmaan, jonka parissa hän työskenteli jonkin aikaa. Pikkuhiljaa Virpin kiinnostus alkoi kuitenkin suuntautua poliittisesta johtamisesta enemmän itse ihmisten johtamiseen, ja näin ollen Virpi alkoi haaveilemaan kunnan virkamiesjohtamisesta.

”-- kansanedustajan tehtävän ohella työskentelin kaupunginhallituksen puheenjohtajan ja seurasin sitä sitten sitä kunnan virkamiesjohtamista sivusta ja mä en ollu ihan tyytyväinen siihen, miten siinä tapahtu [--] halusin päästä kokeilee, et voisko ton tehdä paremmin ja silloin keräs kiinnostus kunnan johtamista kohtaan.”

Virpi lähti lisäkouluttautumaan ja hankkimaan osaamista erityisesti julkisen sektorin johtamiseen. Maisteritutkinnon suorittamisen jälkeen Virpi työllistyi kaupunginjohtajan tehtävään ja toimi lopulta kaupunginjohtajan kahdessa kunnassa. Näiden tehtävien jälkeen hän siirtyi nykyiseen tehtäväänsä.

Mielenkiintoista Virpin uratarinassa oli hänen vahva usko ja näkemys johtamiseen sekä halu toteuttaa johtamista oman johtamisideologian mukaisesti. Muihin tutkittaviin verrattuna hänen tarinastaan ja kerronnan tavastaan paistoi todella voimakas näkemys ja halu toteuttaa johtamista omalla tavalla, ja toisaalta myöskin rohkeus tässä. Virpi uskoi selvästi todella voimakkaasti omaan tapaansa johtaa ja oli lähtenyt rohkeasti kokeilemaan tätä.

”-- mut valittiin kaupunginjohtajaksi ja siellä mä sanoinkin niille mun ihmisille, et te saatte olla tällainen laboratorio. Te ootte semmosia hiiriä laboratoriossa, et mä kokeilen teihin kaikkii juttuja, mihin mä uskon johtamisessa [--] mä oon aina perustanu mun johtamisen enemmän arvoihin, kuin mihinkään tieteelliseen teoriaan tai johtamisoppeihin. Ja tota mikä oli kaikkein ihaninta oli se, että se toimi, se siis oikeesti se kun mä sain syttyä sen porukan.”

Virpi kertoi, että hän tekee omaa johtamistyötään vahvasti omalla persoonallaan ja täten myös on hyvin avoin johtamistilanteissa. Hän tuo esille omat heikkoutensa ja tätä kautta pyrkii luomaan luottamusta johdettaviin henkilöihin.

”Mun se johtaminen lähtee niin kun todella siitä itseni likoon heittämisestä ja esimerkiksi johtamisesta, paljastan itseni, mä paljastan mun virheet ihmisille ja tota niin kerron mun mokauksista ihmisille, jotta mä saan ne niin kun riisuu niitä aseita. Ja kyllähän mua on kannustanu koko ajan täs eteenpäin tulokset ja sit toisaalta palaute.”

Olemalla itse aito hän uskoo voivansa myös *riisua* johdettavista turhaa esittämistä pois ja tuoda aitoutta johtamisen tilanteisiin. Tämä ideologia on hänestä itsestään lähtenyt ja kokeilun kautta hän on huomannut sen myös toimivaksi.

Virpi erosi muista tutkittavista voimakkaasti, sillä hän kertoi, että hän ei ole koskaan tehnyt varsinaisia asiantuntijan tehtäviä ja kokee, että hänen asiantuntijuutensa on nimenomaan johtaminen.

”Mähän en oo siirtynyt asiantuntijasta johtajaksi, vaan mun asiantuntijuus on johtaminen, mä en oo koskaan tehnyt minkään alan asiantuntijatöitä, mä en oo koskaan tehny minkään alan asiantuntijatöitä, kun ehkä viestinnästä, mut sekin liittyy paljon johtamiseen.”

Tutkittava oli jo hyvin nuorena lähtenyt mukaan politiikkaan, koska oli halunnut päästä vaikuttamaan oman kuntansa asioihin. Poliitiikan kautta hän pääsi jo hyvin nuoresta saakka tekemään erilaisia johtamiseen liittyviä tehtäviä, ja samalla kerryttämään osaamistaan tässä. Lopulta häntä alkoi kiinnostamaan myös virkamiesten johtaminen, ja näin ollen hän johtamisen maisteritutkinnon opintojensa jälkeen päätyi virkamiesjohtamisen pariin. Näin ollen tutkittava ei missään vaiheessa tehnyt pitkää asiantuntijauraa, vaan oli aina jollain tapaa johtavassa tehtävässä. Tähän varmasti liittyy myös Virpin rohkeus liittyen hänen virkamiesjohtamisen tapaansa. Hän otti vahvasti omat ideologiat ja ajatukset, ja

sovelsi ne omaan johtamisen tapaa. Virpi ei koskaan ole tehnyt varsinaista vahvaa oman alan asiantuntijauraa, josta hän olisi yhtäkkiä siirtynyt aivan uudenlaiseen johtamisen rooliin, vaan Virpin kohdalla johtaminen on ollut koko ajan läsnä hänen uransa aikana. Näin ollen hänellä ei ole samalla tavalla kuin monilla muilla tutkittavilla ollut haastavaa siirtymävaihetta, vaan hänen johtaminen on ollut läsnä koko uran ajan ja hän on pikkuhiljaa

Vaikka Virpi kertoi, että ei koe koskaan tehneensä varsinaista asiantuntijauraa eikä ole ollut roolihämmennystä, kertoi hän kuitenkin oivalluksesta, joka on hyvin samansuuntainen, mitä monet muut tutkittavat olivat tehneet johtamisuransa alussa liittyen asiantuntijasta esimieheksi siirtymiseen. Virpi kertoi merkittäväksi oppimisoivallukseksi havahtumisen siitä, ettei hänen tarvitse olla kaikkien alojen asiantuntija eikä näin ollen hänellä tarvitse myöskään olla vastauksia kaikkiin asiantuntijoiden esittämiin kysymyksiin. Sen sijaan johtajana hänen tulee voida rohkaista ja suunnata johtamiensa asiantuntijoiden ajattelua kohti oikeaa ratkaisua.

”Tajusin sen, että mun ei tarvii olla kaikkien alojen asiantuntija, vaan mä oon johtajana vahvimmillani silloin, kun mä pystyn hyödyntämään niitä asiantuntijoita [--] olennaista ei aina oo se, et mitä mieltä mä oon vaan se, et niitä ratkaisumalleja löytyy myös muualta [--] mä tajusin et mitä se on tehny niin on riittävän hyvä, et sen ei tarvii olla täydellinen niin kun mä sen tekisin [--] vahva semmonen kasvun paikka ymmärtää.”

Virpi oli oivaltanut, että hänen ei kuulu tuoda liian vahvasti omaa asiantuntijuuttaan ja osaamistaan jokaiseen tilanteeseen, vaan hänen tulee käyttää johdettavien asiantuntijoiden osaamista hyödyksi ja rohkaista heitä tekemään päätöksiä. Johtajan hän voi keskustella ja analysoida asiantuntijan kanssa yhdessä eri ratkaisuvaihtoehtoja, mutta johtajana hänen roolinsa ei ole esittää vaihtoehtoja ja päättää, vaan kuunnella asiantuntijan ehdotukset eri vaihtoehtoista ja omaa strategista ajatteluaan käyttäen tehdä yhdessä ratkaisua asiantuntijan kanssa.

Urapolkuaan Virpi kuvaili toisaalta sattumanvaraiseksi, mutta toisaalta myös hyvin johdonmukaiseksi elämänmittaiseksi matkaksi.

”Osittain sattumanvarainen, osittain aika johdonmukainen, et sen voi nähdä ihan kummalla tavalla haluaa.”

Sattumanvaraisuudella Virpi varmasti viittaa erityisesti uransa alun poliittisiin tehtäviin, jotka eivät välttämättä olleet alun perin selkeitä urallisia suunnitelmia, vaan ennemminkin kiinnostuksen kautta tapahtunutta ajautuneisuutta. Kuitenkin politiikan kautta Virpi löysi kiinnostuksena johtamiseen, jonka pariin hän myös hakeutui rohkeasti ja päättäväisesti, ja näitä vaiheita hän varmasti kuvaa johdonmukaisuudellaan. Kaiken kaikkiaan matka on ollut yllätyksellinen eikä aina kovin suunniteltu, mutta toisaalta hänelle kiinnostuksen ja päättäväisen etenemisen kautta hyvin luonnollisesti rakentunut.

5.3 Satun tarina

Sadun tuottama narratiivi oli kokonaisuutena hyvin tiivis ja lyhyt. Hän ei käsitellyt kerronnassaan aikaisempia työtehtäviään tai johtamisvastuitaan, vaan sen sijaan Satu otti tarinansa lähtökohdaksi oman johtamiseen liittyvän kiinnostuksensa kehittymisen, jonka kautta hän kuvaili omia ajatuksiaan ja näkemyksiä johtamisesta. Hän kertoi omasta koulutuksellisesta taustastaan kuvaamalla hyvinkin tarkasti eri opinnäytetöitään ja niiden aiheita.

Alkujaan Satu on suorittanut yliopistossa tutkinnon yhteiskuntatieteisiin liittyen. Hänellä on ollut voimakas kiinnostus yhteiskunnallisia ja poliittisia kysymyksiä kohtaan, ja nämä ovat myöskin olleet hänen lähtökohdat omalle opiskelu- ja työuralle. Satu mainitsikin heti haastattelun alussa, että johtajan tehtävä ei missään kohtaa ollut tarkka tavoite, vaan hän on ikään kuin ajautunut sen pariin omaan yhteiskunnalliseen kiinnostukseen perustuen.

”Ei sillä lailla, että se johtajan rooli olis ollu joku optio mihin mennään, et mun lähtökohta opiskelulle ja elämänuralle on ollut aika lailla yhteiskunta ja poliittiset kysymykset, ja sitä kautta niin kun tullut yhteiskuntapolitiikka.”

Satu mainitsee myös heti kerronnansa alussa oman kiinnostuksensa filosofiaan, ja uskoo sillä olleen myöskin paljon vaikutusta siihen, että hän on lähtenyt

johtajuuden pariin. Satu kokee, että filosofinen pohdiskelu antaa paljon työkaluja johtajaksi toimimiseen ja toisaalta se on myös alkujaan varmasti suunnannut kiinnostusta johtamiseen. Filosofia on vienyt ajattelua kriittiseen arvioon ja pohdintaan siitä, kuinka asioita voitaisiin tehdä paremmin.

Kiinnostus johtamiseen näkyi Sadulla jo hänen ensimmäisessä opinnäytetyössään, jossa hän pohti asiakkaan roolia ja merkitystä julkisjohtamisessa. Ensimmäisen tutkintonsa jälkeen Satu on kerryttänyt osaamistaan laajasti opiskelemalla lisää ja tehnyt muitakin opinnäytetöitä, joissa näkyy hänen suuntautuminen ja kiinnostus yhteiskunnalliseen johtamiseen.

”No sitten kun öö on suorittanu erinäisiä tutkintoja, maisterin tutkintoja, öö lisenssiaattitutkintoja ja tohtoritutkintoja, niin niihin liittyviä opinnäytetöitä, niin niissä alkaa näkyy niin kun se, että se opinnäytetyön sisältö niin kun fokusoituu siihen johtamiseen itseensä tai johtamisympäristöön”

Johtamisessa Satua kiinnostaa mahdollisuus vaikuttaa johtamistyöllään yhteiskuntaan. Hän pystyy ottamaan kantaa sekä herättelemään myös muita ajattelemaan, ja tämän vaikutustyön hän kokee todella motivoivaksi.

Merkittäväksi oivallukseksi Satu nosti haastattelussa johtajan kuuntelemisen taidon. Hän kokee, että johtajan tärkein taito on kuunteleminen, eikä johtaminen näin ollen missään nimessä ole julistamista tai käskemistä.

”Se ei oo julistamista, se on niin kun entistä enemmän kuuntelemista. Herkistyy kuuntelemaan, mitä sieltä asiakaspinnasta tulee, mikä täs koko jutus on vikana, mitä sieltä henkilöstöstä tulee, minkälaista osaamista heillä on käytössä, missä he kokevat vajetta.”

Kaiken kaikkiaan tarkastelemalla Sadun luomaa uratarinaa, voidaan havaita, että hänelle teoria on toiminut todella tärkeässä roolissa oman kehityksen eteenpäin viejänä. Hän mainitsee, että teoria on avannut paljon ajattelua ja saanut refleктоimaan omaa tekemistä.

”Kyl mä koen niin sen johtamiseen liittyvän teoriaopin, jota tässä on keräilly ja luku ja kirjoittanu, mä koen sen äärimmäisen arvokkaana, et pystyy niin kuin analysoimaan sitä omaa johtamistaan. Musta sen

paras valmius, minkä se teoria antaa on analysointi. Et johtaminen on reflektointia itseasiassa.”

Satu myös kertoo hyödyntävänsä organisaation strategiaa johtamistyössään ja pyrkii toteuttamaan sitä. Tässä mielessä näkyy myös Sadun teoreettinen lähestymistapa johtamiseen. Sadulla on selvästi aito palo ja kiinnostus yhteiskuntaan, ja hänen halunsa johtaa kumpuaa paljolti nimenomaan halusta vaikuttaa yhteiskuntaan. Sadun tarinasta ei nouse yhtä voimakkaasti palo ihmisten johtamiseen, vaan ennemminkin kiinnostus nimenomaan alan asioiden johtamiseen. Sadun kerronnasta huokuu myös vahva kiinnostus ja intohimo pohdiskeluun, johon hän hakee virikkeitä ja pohjustusta kirjallisuudesta ja teoriasta.

Sadun luoman uratarinan kohdalla tutkijana pohdin aavistuksen, onko Satu todella kokenut haastattelutilanteen luotettavana ja helppona keskusteluhetkenä, sillä hän ei juurikaan avannut haastattelussa avoimesti itseään ja uraansa. Satu ei nostanut haastattelussa juurikaan esille omia ajatuksia tai kokemuksia kasvuunsa liittyen, vaan kuvasi enemmän yleisellä tasolla, miksi on kiinnostunut johtamisesta. Hän myös keskittyi haastattelussa vahvasti omiin tutkimustöihinsä ja näiden teoreettisiin sisältöihin. Toisaalta tämä voi myöskin viitata siihen, että hän on todella hyödyntänyt paljon teoriaa matkansa varrella, ja kokee sen merkityksen suuremmaksi kuin varsinaiset uralla olleet työtehtävät.

5.4 Antin tarina

Antti kertoi melko yleisellä tasolla oman uran rakentumisesta eikä käsitellyt eri tekemiään työtehtäviin, vaan tarina oli tietyllä tapaa melko tiivis. Toisaalta Antin tarinassa oli melko samanlainen lähestymistapa kuin Annalla, sillä hän keskittyi kerronnassaan nimenomaan omaan kehitykselliseen kasvuun, sen haasteisiin ja toisaalta myöskin toi esille omaa motivaatiota ja kiinnostusta johtamiseen. Antti aloitti tarinansa kuvailemalla matkaansa melko loogisesti rakentuneeksi, jossa hän oli edennyt vahvasti omien kiinnostuksen kohteidensa perusteella. Hän myös toteaa, että uskoo oman polkunsa näyttävän ansioluettelon perusteella

tyypilliseltä johtajaksi etenemisen matkalta. Antilla oli pohjalla hallinnon ja johtamisen koulutus, jonka hän uskoo jo itsessään suunnan tulleisuuden ajatuksia ja uraa kohti erilaisia päällikkö-, esimies- ja johtotehtäviä. Toisaalta vaikka Antilla oli pohjalla johtamiseen erikoistunut tutkinto, painotti hän kerronnassaan, että ei koskaan ollut lähtenyt johtajaksi statuksellisista syistä, vaan on aidosti edennyt urallaan kiinnostuksensa perusteella. Johtamisessa hän on kiinnostunut mahdollisuudesta muuttaa ja kehittää.

”-- varmasti erilaisilla ihmisillä on erilaiset motiivit ja niin kun tavat ja syyt, miksi hakeudutaan johtajaksi. Jotkut ehkä lähtökohtaisesti ajattelee, et ne halua johtajiksi. Äää itse oon ollut pikemminkin sen tyyppinen, että mä olen öö aina ehkä mennyt sen mukaan, mikä on ollut kiinnostavaa ja mielenkiintoista.”

Opintojen jälkeen Antti oli kerryttänyt osaamistaan erilaisten asiantuntijatehtävien kautta, joista oli lopulta esimiestyön myötä siirtynyt johtotason tehtäviin. Antti ei eritellyt kerronnassaan tarkemmin työkokemuksiaan tai työtehtäviään, vaan puhui niistä yleisellä tasolla joko asiantuntijatehtävinä tai johtotehtävinä.

”-- se on jotenkin ollut sellainen, että se on ollu looginen [--] cv:tä katsomalla niin se näyttää todennäköisesti ulkopuolisesta aikailla sellaiselta tyypilliseltä niin kuin johtajaksi kasvamisen polulta [--] tietyn asiantuntemuksen hankkimisen jälkeen niin niin joidenkin askeleiden jälkeen siirtyy johtajaks ja no sanotaan, että ensin esimieheksi ja johtajaksi ja tota ja sitä kautta se se rupee siinä kokonaisuudessa rakentumaan.”

Narratiivissaan Antti kuvaili paljon ajatuksiaan ja kokemuksiaan johtajaksi siirtymiseen ja kasvamiseen liittyen. Antin kerronnasta paistoi voimakkaasti läpi hänen aito kiinnostus alansa kohtaan. Asiantuntijuuden syventyessä ja vastuun kasvaessa tuli asiantuntijatyöhön pikkuhiljaa mukaan myös johtamisen paloja.

”Pienessä organisaatiossa, jossa ei ole kauhean paljon näitä rakenteita, niin se toimii tällaisella asiantuntijajohtajuudella, silloin sun pitää säilyttää se sun substanssi-osaamista riittävässä määrin. Ja se on kyllä yks semmonen niin kun haasteellisin paikka työskennellä [--]

sun pitää niin kun samalla säilyttää sun asiantuntemus [--] lisäksi sun pitää vielä pyrkiä huolehtimaan se, että susta tulee hyvä johtaja.”

Varsinaisen haasteen Antti koki urallaan, kun hänen tuli luopua asiantuntijuudestaan ja siirtyä kokonaan johtajan tehtäviin. Antti kertoi kamppailustaan, jota hän kävi asiantuntijuuden ja johtamistyön rajalla sekä kuvaili haastattelussa tähän liittyvää *luopumisen tuskaa* ja *epävarmuuden sietämistä*. Johtajana ei voi enää nojata yhtä voimakkaaseen asiantuntijuuteensa, vaan pitää kestää tilannetta, jossa ei tiedä tai ymmärrä kaikkia.

”-- sit tulee semmonen kynnys, jossa tota siirtyy sen tyyppisiin johtajan pesteihin, jossa sä joudit luopumaan tavallaan siitä omasta asiantuntijaroolistas. Ja se on se jos nyt sanoo johtajaksi kasvamisen, niin se on kyllä ainakin minulle ollu se suurin pohdittava paikka.”

Antti nosti haastattelussa esille, että joutuessaan luopumaan asiantuntijan roolistaan, muuttuu samalla oma identiteetti ja toisaalta tapa elää asiantuntijanidentiteettiään. Antti kertoi, että aikaisemmin asiantuntijana oma kehittyminen ja asiantuntemuksen syventyminen ovat antaneet hänelle onnistumisen ja menestymisen kokemuksia. Johtajana hän kuitenkin elää asiantuntemusta johtamiensa asiantuntijoiden kautta. Aikaisemmin oma tapa menestyä ja loistaa työssä on perustunut nimenomaan omaan syvään asiantuntemukseen ja siinä kehittymiseen. Johtajan oma menestyminen tapahtuu kuitenkin muiden asiantuntemuksen kautta ja jotta voit olla johtajana onnistunut, sinun tulee mahdollistaa muiden asiantuntijoiden onnistuminen.

”Et mä en voi olla asiantuntija ja erityisasiantuntija jossain erityisessä asiassa ja sen jälkeen se asiantuntemus, mitä pystyn tekee, niin on vain sitä, että mä mahdollistan muitten asiantuntemuksen ja tavallaan elän niitten muitten asiantuntemuksen kautta.”

Antin kerronnasta välittyy tietynlaista ajautumisen tunnetta hänen kuvatessaan johtamisuransa alkua. Antti kertoo, että asiantuntijana esittäessään erilaisia arvioita ja pohdintoja, hän ikään kuin vahingossa alkoi saamaan enemmän vastuuta. Voi siis olla, että Antin johtajan uran alussa hänelle on ehkä tarjottu

enemmän haastetta oman asiantuntijan tehtävän kylkeen, koska hänellä on nähty olevan visiota ja kehitysideoita, ja tässä mielessä hänessä on saatettu nähdä enemmän potentiaalia. Antti muun muassa kuvaa, että asiantuntijana hän on saanut helposti lisää vastuuta, ja tätä kautta myöskin johtamisen uransa on käynnistynyt.

”-- helposti käy kyllä niin, että kun semmosia kysymyksiä sitten esittää asiantuntijana, niin sitten helposti jotkut katsovat, että no kun kysyt tollasia, niin hae nyt sitten vastaukset niihin. Ja se johtaa sit tavallaan siihen, että se vastuu lähtee pienesti siinä kasvamaan [--] tehden jotain omaan asiantuntemukseen tai siihen liittyvää työtä, on aika tyypillistä, että se osa josta sä joudut vastaamaan kokonaisuutena, niin se edellyttää sitä, että sun pitää yhä enemmän organisoida projektityön kautta [--] se muotoutui sen tyyppiseksi, et se oli niin kun asiantuntijajohtaja.”

Samalla kuitenkin Antti mainitsee haastattelussa, että ei varsinaisesti usko johtajaksi ajautumiseen, vaan kokee, että kyse on ollut enemmän omasta tavasta toimia ja tehdä. Hän kuvaa olevansa ihminen, joka on aina uskaltanut kyseenalaistaa asioita ja sanoa pohdintojaan ääneen. Kyky tarttua asioihin ja lähteä etsimään ratkaisuja ovat vieneet hänet tilanteeseen, jossa häneltä on toivottu myös vastauksia. Antti kertoo, että ei usko oman uransa kohdallaan niinkään sattumaan, vaan kokee, että olisi päätynyt johtajaksi myös sattumusten ollessa toisin. Tällä hän viittaa omaan luonteeseen ja tapaan tehdä asioita, jotka ovat olleet sen suuntaisia, että ne ovat luontevasti vieneet häntä kohti johtajuutta. Myöskin kiinnostuneisuus ja kunnianhimoisuus ovat luoneet aktiivisuutta ja päämäärätietoisuutta, mikä puolestaan on ohjannut valintoja uralla. Näin ollen Antti koki, että lopputulos olisi ollut hyvin samanlainen kuin mitä se tällä hetkellä on.

”-- elämässä se on vähän sattumaa, että on tietyssä paikassa tietyllä kohdalla liikkeellä, mutta oisin kuvitellu, että joidenkin sattumusten ollessa toisin tyyppisesti, niin oisin tavalla tai toisella kuitenkin varmaan olis päätynyt joihinkin tyyppisiin johtamisen tehtäviin ja se ehkä selittyy sitten semmosella ehkä omalla toimintatavalla”

Antin kertomusta ja kokemuksia tulkitessa voikin siis todeta, että hänen siirtyessä asiantuntijasta asiantuntijajohtajaksi hän on osittain kokenut pientä ajautumista. Häntä on selvästi kannustettu ja suunnattu ulkoapäin vastuullisempaan tehtävään, ja näin ollen mukana on ollut myös pientä ajautumista. Kuitenkin hän kokee, että varsinaista johtajaksi päätymistä ei voida nähdä tai selittää pelkän ajautumisen tai sattumisen sanoin, vaan tässä ratkaisevassa roolissa on ollut hänen persoonansa.

Antti oli hyödyntänyt johtajaksi kehittymisessään paljon teoriaa ja alan kirjallisuutta. Vaikka Antilla oli pohjallaan jo johtamisen alan koulutus, jatkoi hän silti johtamiseen liittyvää opiskelua ja piti sitä myös tärkeänä omaa kehitystä eteenpäin vievänä tekijänä.

”Mä olen aina tehnyt sitä, et mä oon kouluttautunut, siis lukenut ja kouluttautunutkin [--] ne antaa ehkä vähän semmosta taustatietoa, ne osuu harvoin ihan täsmälleen siihen tilanteeseen.”

Kuitenkin samaan aikaan Antti kertoi, että teoria itsessään ei kuitenkaan pysty antamaan suoria ja valmiita malleja toiminnalle, vaan niiden opettelu tapahtuu raa’asti arjen kokemusten kautta. Antti kokeekin, että siirtyessä asiantuntijasta esimieheksi, hän olisi kaivannut kehittymisensä tueksi erityisesti mentorointia, sillä johtajan arki tulee yllätyksenä vastaan ja silloin olisi tarvetta saada jakaa kokemuksia ja saada vertaistukea. Antti kokee, että vaikka hänellä oli jo tuossa vaiheessa vahvaa tietoa johtamiseen liittyen pelkästään jo taustalla olevan tutkintonsa kautta, niin tästä huolimatta johtamisen todellisuus iski vasten kasvoja.

”Vaikka minäkin niin kun olin lukenut ja tehnyt tutkimusta ja arvioinut suhteellisen paljon näihin aihealueisiin liittyen, niin kyllä se niin kun se johtamisen väijäämätön arki ja todellisuus, silloin kun sen kohtaa, niin ei se kyl se pitää harjoitella.”

Antti nosti tähän liittyen ajatuksen johtamisen kontekstisidonnaisuudesta ja tähän liittyvästä haasteesta. Jos itsellä ei vielä ole johtamisen kokemusta ja on tottunut toimimaan vain jossain tietyssä työympäristössä, niin uusi konteksti asettaa tuoreelle johtajalle suuren haasteen. Mentoroinnin kautta uusi johtaja

voisi saada konkreettisia ajatuksia eri tilanteiden hallintaan ja ratkaisuun, ja toisaalta myös saada tukea erilaisten epäonnistumisten käsittelyyn.

Haasteena mentoroinnissa Antti näkee oikeanlaisen mentaliteetin ja luottamuksen saavuttamisen ja näin ollen aito keskusteluyhteys. Antti kokee, että aito mentorointi ei voi onnistua työpaikalla, koska organisaation sisällä on aina läsnä kilpailullisuus työntekijöiden kesken, ja jotta johtajana voit säilyttää uskottavuutesi ja arvostuksen, et voi osoittaa heikkouksiasi. Näin ollen et voi vapautuneesti jakaa kohtaamiasi haasteita ja epäonnistumisia. Antti kuitenkin kokee, että kehittymisen kannalta tämä olisi tarpeen.

Antti nosti myös esille kerronnassaan oman motivaation ja kehittymishalun merkityksen johtajaksi kehittymisessä. Johtajana tulee olla hyvinkin utelias pohtimaan eri toimintamalleja ja niiden seurauksia sekä arvioimaan tehtyä työtä ja löytämään sieltä uusia toimintamalleja. Näin ollen hyvä johtaja ei voi myöskään olla ihminen, joka haluaa työtä statuksellisista syistä, vaan johtamista pitää tehdä aidon kiinnostuksen perusteella, jotta pystyy olemaan utelias ja haluaa kehittyä.

5.5 Elmerin tarina

Elmeri kuvaili haastattelun alun vapaassa kerronnassa todella yksityiskohtaisesti ja tarkasti omaa urapolkuaan. Elmeri otti tarinansa lähtökohdaksi elämänkerrallisen kerronnantavan ja kävi läpi kaikki uransa työtehtävät ja niiden sisällöt. Elmeri sitoi jokaiseen uravaiheeseen myös sen aikaisia ajatuksiaan ja kokemuksiaan. Elmeri aloitti narratiivinsa varhaisesta lapsuudestaan kuvailemalla omaa kiinnostuneisuuttaan koulunkäyntiin, ja rakensi kouluvalintojensa kautta johtamispolkunsa alkua.

”Mähän oon tota tuolta maalta kotoisin [--] sinne perustettiin keskikoulu pari vuotta ennen kun mun aika tuli sitten. Ja mä halusin tietenkin, mä olin aika hyvä koulussa, niin tuota mennä sinne keskikouluun ja tuota sain sitten isäni suostuteltua siihen, että sinne voin mennä [--] ja keskikoulun jälkeen tietenkin mietin, et mitä mä teen ja menin sitten päätin mennä lukioon [--] ”

Lukio-opintojen jälkeen Elmeri oli lähtenyt opiskelemaan suomen kieltä ja historiaa yliopistoon sekä eteni tämän jälkeen täydentämään opintojaan opinto-ohjaajan opintoihin. Hän työskenteli hetken opinto-ohjaajan tehtävissä, jonka jälkeen opetuspäällikön sijaisuuden mahdollisuuden avautuessa hänelle, hän siirtyi opetuspäällikön tehtäviin, joissa pääsi jatkamaan työskentelyä myös sijaisuuden jälkeen vakituisesti.

”-- siellä vapautui tällainen sijaisuus ja tota jostain syystä minua pyydettiin sitä hakemaan ja hainkin ja sainkin sen ja hoidin sitä opetuspäällikön tehtävän sijaisuutta sitten jonkin aikaa, kunnes sitten tuli aika miettiä, että mitä sitten tekee. Se virkavapaus siltä päätty ja se päätettiin täyttää ja mä tietenkin pohdin pitkän aikaa, että mitä mä nyt tekisin, et mä tykkäsin opinto-ohjaajan hommasta paljon, mut sit mää ajattelin, et kyllä tää opetuspäällikö homma on aika mielenkiintoinen ja hain sitä ja tuli sitten valituksi.”

Opetuspäällikön tehtävän jälkeen Elmerin ura eteni kunnan koulutoimenjohtajaksi, jonka jälkeen hän siirtyi isomman kunnan opetuspäälliköksi. Aikaisemmat kouluun ja opetukseen liittyvät johtamisen tehtävät olivat olleet pienissä kunnissa, joten siirtyminen isomman kunnan puolelle johtotehtäviin oli jälleen uusi haaste ja tehtävä uralla. Tämän jälkeen Elmeri eteni vielä vastuullisempiin alan johtamisen tehtäviin ja oli mukana myöskin kansallisella tasolla koulutuksen kehittämisessä sekä erilaisissa erittäin merkittävässä hankkeissa. Elmeri kertoi polustaan hyvin yksityiskohtaisesti vaihe vaiheelta ja avasi omaa motivaatiotaan uusiin tehtäviin siirtymisten kohdilla.

Elmerin urakehitystä kuunnellessa ja tarkastellessa nousee useammassa kohdassa kannustus, jota hän ulkopuolelta on saanut.

”-- siellä opetuspäällikkö lähti tuota muihin tehtäviin ja siellä vapautui tällainen sijaisuus ja tota jostain syystä minua pyydettiin sitä hakemaan [--] soitettiin, että siellä oli opetuspäällikön paikka auki [--] pyydettiin hakemaan tehtävää [--] ”

Elmeri on selvästi hoitanut tehtävänsä hyvin ja häntä on pyydetty hakemaan tiettyjä tehtäviä. Nämä mahdollisuudet ovat varmasti suunnanneet Elmerin uraa ja kannustaneet häntä yhä haastavampiin tehtäviin ja johtajan polulle. Toisaalta

Elmerin uraa tarkastellessa voi huomata myös hänen melko määrätietoisien tavan edetä ja lähestyä uusia kokemuksia. Elmeri oli ollut mukana työnsä lisäksi aktiivisesti myös erilaisissa luottamustehtävissä ja oli täten laajasti rakentamassa erilaisia kehitysprojekteja.

Keskeiseksi oivallukseksi Elmeri nosti omassa vapaassa kerronnassaan ihmisten johtamisen merkityksen. Hän kertoi kokemuksen, jossa heikon taloustilanteen vuoksi jouduttiin pohtimaan ratkaisuja, miten saadaan kaikki tehtävät suoritettua. Kokemus oli opettanut, että ihmisten mukaan ottaminen ja osallistaminen luo heille myös motivaatiota ja toisaalta vähentää muutosvastarintaa, ja näin ollen helpottaa samalla muutosten jalkauttamista. Sama kokemus myös opetti jaetusta johtamisesta. Johtajana pitää uskoa ja luottaa alaistensa tekemiseen.

”-- johtamisessa keskeisintä on saada niin kun ihmiset mukaan, ja niin kun keskustellen ja niin kun pohtien ja viedä asioita eteenpäin. Ajatuksena on se, että ei voi kaikkea itse hoitaa eikä pidäkään, vaan pitää ajatella, että ihmiset hoitaa sen oman tonttinsa niin hyvin kuin mahdollista.”

Muiksi merkittäviksi johtajan taidoiksi Elmeri nimeää ihmisten aidon kuuntelemisen taidon, tavoitehakuisuuden sekä johtajan aitouden ja rentouden.

Elmerin tarinasta nousee esiin vahva kunnianhimo ja halu kehittyä ammatillisesti. Hän oli edennyt urallaan eteen tulleiden mahdollisuuksien kautta ja lähtenyt rohkeasti ja päättäväisesti kehittämään itseään. Elmeri kertoi haastattelussa, että ei ole koskaan nauttinut rutiinin omaisesta työstä, vaan hänen intohimonsa on nimenomaan kehitystyö, ja tämä samainen syy on ajanut häntä myös eteenpäin uralla. Elmeriä motivoi työssään myös kokemus siitä, että hän tekee jotain yhteiskunnallisesti merkittävää ja pystyy työllään helpottamaan ihmisten elämää ja parantamaan heidän hyvinvointiaan.

”No sehän vähän sattumaa oli, että kun uskon semmoseen, et kun ihminen niin kun jonkun polun valitsee jossain vaiheessa, niin se polku sitten vie -- sitten poiki aina uutta ja uutta [--] ja mä oikeestaan lähdin ihan sen takia, mikä minua siihen ajoi, oli ihan tää kansallinen koulutuksen kehittäminen ihan vilpittömästi sanottuna [--] ”

Elmeri kertoi haastattelussa, että ei ole kokenut uransa aikana rooliristiriitaa johtajaksi siirtyessään. Tähän saattaa vaikuttaa se, että hän siirtyi melko varhaisessa vaiheessaan urallaan johtamisen tehtäviin ja näin ollen hän ei ole ehtinyt tekemään pitkää uraa asiantuntijana ja siten tottumaan tiettyyn rooliin. Elmerin kohdalla johtajan rooli näyttää tulleen melko luontevasti ilman suurempia haasteita. Hän kuitenkin mainitsee, että johtajan tehtävä ei ole aina helppoa ja ajoittain on todella haastavia päiviä. Loppujen lopuksi kuitenkin johtajan tehtävä on kuitenkin se, mikä häntä kiinnostaa ja mitä hän haluaa tehdä.

5.6 Kaisan tarina

Kaisa aloitti kerrontansa luonteenpiirteidensä kautta ja pohjasi kerrontaansa tässä hyvin vahvasti lapsuuteen ja nuoruuteensa. Kaisa kertoi, että on jo lapsesta saakka ollut hyvin tavoitteellinen ja päämäärätietoinen toiminnassaan. Hän kokee, että ihmisenä hän on ollut aina rohkea tekemään päätöksiä ja ottamaan uusia haasteita vastaan sekä tarttumaan asioihin ja muuttamaan niitä. Ylipäättään hän kokee, että persoonana hänellä on johtajalle sopivia ja ominaisia piirteitä.

”Varmaan ensimmäisenä on järkevää lähteä ikään kuin omista ominaisuuksista ja luonteenpiirteistä [--] mul on aika lapsesta nuoresta asti ollu niin kuin mielessä semmoset niin kuin selkeet tavoitteet, että mä haluan joksikin ja niin kuin ehkä vois sanoa, että mul varmastikin on karismaa. Ja sitten johtajalle ominaisia piirteitä”

Kaisa kertoi myös, että hänen perhetaustallaan saattaa olla ollut jotain vaikutusta siihen, miten hän on elämässään tehnyt valintoja ja missä hän tällä hetkellä on. Kaisa kertoi, että on äidin kasvattama ja ekonomiselta taustaltaan ei-vauraasta perheestä. Hänen perhetaustansa erosi lapsuusajan perinteisestä perhemallista, ja tietyllä tapaa hän koki, että hänen erilaisuuteensa ei suhtauduttu aina arvostavasti. Hänelle kehittyikin jo lapsesta saakka halu osoittaa muille ja itselle, että hän on yhtä hyvä kuin muutkin ja kykenee etenemään koulu- ja työuralla pitkälle. Perheen taloudellinen tilanne kannusti häntä myös hankkimaan työn, josta saa vakaan ja hyvän palkan.

”Koulussakin niin kun se oli valitettavasti sitä aikaa, kun mä koin niin kun jossain alitajuntaisessa mä koin, että aijaa mä en oo niin kuin yhtä hyvä, kuin moni muu kun ne oli niin kun normiperheestä. Niin mulla oli vähän semmoinen tunne, et mä näytän noille, et mustakin tulee [--] mä haluan ammatin myös ja jossa niin kun pärjää, et on varma ja tasainen tulo [--] ”

Kaisa palasi persoonaansa uudelleen tarinansa edetessä. Hän kuvaili itseään erilaisten työssä tehtyjen johtajuus- ja persoonallisuusanalyysien sekä palautteiden kautta. Hänen alaisensa olivat kuvailleet häntä luotettavaksi, oikeudenmukaiseksi, empaattiseksi ja hyväksi kuuntelijaksi. Toisaalta esiin nousivat myös hänen päättäväisyytensä, tavoitteellisuutensa sekä lujuus etenemisen ja päätösteon suhteen. Kaisa selvästi koki, että hänen luonteenpiirteensä ja perhetaustansa ovat olleet merkittävässä roolissa hänen urakehityksensä ja johtajuutensa suhteen. Kaisa koki, että hänen luonteensa ja ominaisuutensa ovat tukeneet häntä johtajuudessa ja johtajaksi kehittymisessä.

Kaisa lähti opiskelemaan kiinnostuksensa mukaan historiaa yliopistoon. Alun perin hänellä oli suunnitelmassa opettajan ura, mutta opintojen aikana tutkimustyö alkoi kiinnostamaan häntä. Kaisa lähtikin mukaan erääseen tutkimusprojektiin ajatuksessaan tehdä opettajan pedagogiset opinnot myöhemmin. Opettajaopinnot kuitenkin jäivät ja niiden sijaan valmistumisen jälkeen Kaisa lähti työskentelemään projektisihteeriksi. Kaisa hieman yllättyi huomattessaan nauttivansa työstä ja sen vastuullisuudesta. Hän nautti työstä, jossa vastuun ja vallan kautta pystyi vaikuttamaan ja hoitamaan jotain tiettyä projektin osaa. Mielessä alkoi kytymään kiinnostus siirtyä voimakkaammin liiketoiminnan maailmaan.

”-- mulla oli niin kuin hallussa joku oma alue, jossa mä pystyin operoimaan ja pystyin niin kuin vaikuttamaan omalla tavalla siihen omaan työhön, minkä mä koin niin kuin mielekkääksi. No sitten siellä mä olin vuoden ja sitten minulle tuli tällöinen ajatus, että mä haluankin business-naiseksi nytten.[--] ”

Uransa alun työtehtävän kohdalla Kaisa ei opintotaustaltaan ollut tyypillisin valinta, mutta itsevarmuudellaan ja rohkeudellaan hän oli saanut myytyä ja

vakuutettua itsensä sisään tehtäviin. Tässä mielessä Kaisan urassa näkyy vahva päämäärätietoisuus.

”-- mä tiedän, että sinne jäi muutama ekonomi langoille ja mää sitten onnistuin pääsemään työhaastatteluun -- ja näin minä sitten päädyin, että musta tuli kahden tämmösen laajan projektin projektisihteeriksi.”

Kaisan päämäärätietoisuus näkyi myös hänen rohkeudessaan neuvotella. Tarinassaan hän kertoi, että ei kokenut työnsä projektisihteerin nimikettä tarpeeksi kuvaavaksi ja halusi saada tehtävästä vakuuttavamman kuuloisemman työnimikkeen. Näin ollen hän lähti rohkeasti neuvottelemaan asiaa ja sai lopulta muutettua nimikkeensä projektipäälliköksi.

Projektipäällikön tehtävässä Kaisa viihtyi muutaman vuoden, jonka jälkeen hänelle oli muodostunut selväksi, että hän ei ollut kiinnostunut oman historian koulutuksen perustyötehtävistä, vaan tähtäsi korkeammalle ja vaativimpiin tehtäviin. Kaisa käytti tästä sanaa *nälkä*, mikä kuvastaa hänen innostustaan ja toisaalta voimakasta tavoitteellisuutta uralla etenemisen suhteen.

Projektipäällikön paikka oli päättymässä ja samalla yhteiskunnan taloudellinen tilanne romahti. Kaisalle tarjottiin vakituista myyntipäällikön paikkaa eräästä organisaatiosta, mutta hän kieltäytyi tehtävästä, sillä ei kokenut sen olevan hänen paikkansa. Kaisa kuvaa kerronnassaan tämän olleen häneltä todella rohkea päätös eikä ehkä silloin välttämättä edes täysin ymmärtänyt millaisen riskin otti, sillä lama-aikaan uuden työn saaminen ei ole itsestään selvyys. Kaisa pääsi kuitenkin siirtymään uuteen työhön suoraan vanhasta projektipäällikön tehtävästä ja hänestä tuli myyntipäällikkö. Työnsä ohessa Kaisa päivitti myös osaamistaan markkinoinnin opinnoilla ja eteni myynti- ja markkinointipäälliköksi. Tämä vaihdos oli myös hänen urakehityksensä kannalta merkittävä, sillä samalla hän siirtyi esimiestehtäviin. Kaisa oli tehnyt aikaisemmin projektipäällikön tehtävässä johtamistyötä ohjatessaan tiimensä työskentelyä, mutta tässä kohtaa hänellä ei ollut vielä esimiehen roolia. Tässä tehtävässä Kaisa viihtyi reilun kymmenen vuotta ennen kuin siirtyi nykyiseen tehtäväänsä.

Uratarinassaan ja johtajan matkassaan Kaisa kuvailee etenemistään osaltaan tavoitteelliseksi ja hyvinkin päämätietoiseksi, mutta tunnistaa myös paljon sattuman kautta tulleita mahdollisuuksia ja niihin tarttumisia.

"-- niin miten ura ohjautuu niin osin se on tuota hyvin päämäärätietoista, osin on niin kun sattuman kautta tulleista mahdollisuuksia, joihin on tarttunut ja osin on myös hyvästä tuurista, et oot hyvässä paikassa hyvään aikaan – et miten musta tuli niin kuin johtaja, niin se kunnianhimo se kasvo aina kun oli saavuttanut yhden stepin, niin ajattelin, että mustahan on tähän, että mähän voin yrittää vähän lisää [--]"

Kaisa kokee, että uransa rakentumisessa olennaisessa roolissa on hänen kunnianhimoisuutensa ja päämäärätietoisuutensa. Hän on uskonut kykyihinsä vahvasti ja uskaltanut yrittää.

Kaisa kertoo, että hänen luonteelleen on ominaista halu tehdä ja ratkaista asioita melko ripeästi. Jos hän huomaa jotain, mikä ei toimi tai sitä voisi kehittää jollain tapaa, tarttuu hän mielellään siihen heti ja *laittaa tuulemaan*.

"-- ennen mä oli semmonen johtajankin kun mä aloitin mun piti saada heti aina kaikki kuntoon ja mä tartuin heti toimeen, pistin tuulemaan [--] edelleenkin mulla on se, et mun sormet syyhyää, et mä haluaisin jonkun asian panna välittömästi kuntoon, nyt m ryhdyn toimiin, oon se ripeä, niin nykyään mä oon oppinut sen, et mä oikeesti klassisesti nukun yden tai kahden yön [--] silloin kun mää mietin, niin silloin mää näen paremmin muitten ihmisten näkökulmasta"

Johtajan urallaan hän on kuitenkin oppinut hieman rauhoittumaan ja pohtimaan asiaa ensin useammasta näkökulmasta kunnolla ennen kuin alkaa toimimaan. Kaisa myös kertoo, että johtamisessa on tärkeää huomioida ihmiset ja osata ajatella asiaa heidän näkökulmastaan. Vaikka johtaminen ei suoranaisesti suuntautuisi ihmisten johtamiseen, niin silti johtajana on aina tekemisissä ihmisten kanssa ja johtamistoimet vaikuttavat aina ihmisiin Näin ollen on todella tärkeää, että johtamisvalinnat ja -päätökset pohditaan kunnolla ja rauhallisella otteella.

5.7 Uratarinoiden tyypittelyä urapolkujen perusteella

Tutkimuksen aineistosta käy ilmi, että johtajien urat rakentuvat hyvin yksilöllisesti ja niihin vaikuttavat monet erilaiset tekijät. Tarkastellessa tutkittavien kokemuksia voidaan hahmottaa oikeastaan kaksi koettua uratyyppiä, joihin tutkittavat voidaan kertomansa perusteella jaotella: (1) *perinteinen uratyyppi* ja (2) *hierarkkisen kasvun uratyyppi*. Poikkeuksena Satu jää urakehitystarkastellussa näiden tyyppien ulkopuolelle, sillä hän ei haastattelun kerronnassaan valottanut millään tavalla oman uransa työtehtävien kautta syntynyttä kokonaisrakennetta. Sen sijaan Satu keskittyi tarinassaan kuvaamaan oman kiinnostuksensa suuntautumista ja syventymistä johtamiseen.

Perinteiseen uratyyppiin voidaan nähdä lukeutuvan Annan ja Antin uratarinat. Annan ja Antin polut muistuttavat paljolti toisiaan ja heidän uriansa rakenteesta sekä kokemuksista on löydettävissä paljon yhtäläisyyksiä. Molemmilla tutkittavilla on taustallaan oman alan opinnot, joista he ovat aikanaan siirtyneet asiantuntijatehtäviin. Kumpikin tutkittava oli nauttinut asiantuntijaurastaan, mutta kehittymishalun vuoksi uralla eteneminen oli kiehtonut ja siten myös johtamisen tehtävät olivat lopulta tulleet vastaan. Annan ja Antin uratarinat näyttäytyvät rakenteensa perusteella melko perinteisiltä, ja ne ovat rakentuneet selkeästi ja ennakoitavasti. Omaa osaamista suhteessa omaan alaan on syvennetty erityisesti uran alkupuolella ja tätä kautta edetty rauhallisin askelin vaihe vaiheelta eteenpäin. Tietyllä tapaa voidaan ajatella, että molempien koulutukselliset taustat huomioiden uran rakentuminen ja suuntautuminen johtamiseen on ollut odotetumpaa kuin muilla tutkittavilla. Antin kohdalla hänellä on alun perin ollut taustalla johtamisen koulutus, joten hän on suuntautunut johtamiseen alusta lähtien. Annalla puolestaan taustalla on diplomi-insinöörin koulutus, mikä useinkin saattaa viedä johtamisen tehtäviin. Kaiken kaikkiaan eteneminen on ollut rauhallista sekä ennustettavampaa, selkeää ja loogista.

Annan ja Antin uraan verrattuna Virpin, Elmerin ja Kaisan urat poikkeavat melko voimakkaasti, ja heidän polkujen voidaan nähdä kuvastavan hierarkkisen kasvun uratyyppiä. Virpin, Elmerin ja Kaisan uraa kuvaa nopea vertikaalisuuntainen urakehitys ja -kasvu sekä vahva päättäväisyys ja rohkeus uran rakentamisessa. Heistä jokainen on siirtynyt jo hyvin nuorena johtamista tai esimiestyötä sisältäviin tehtäviin, ja tämän jälkeen he ovat edenneet nopeasti

hierarkkisesti ylemmäs vaativimpiin tehtäviin. Yhteistä näille tutkittaville oli se, että johtamisen tehtävien voidaan nähdä tulleen tietyllä tapaa yllättävämmin heidän urallaan vastaan huomioiden heidän koulutuksellisen taustansa ja suuntautumisensa. Esimerkiksi Kaisalla on taustalla historian opinnot ja alkuperäisenä suunnitelmana hänellä oli opettajan työ, josta hän kuitenkin siirtyi liike-elämän pariin työskentelemään ja kiinnostui siitä. Kaisa totesikin kerronnassaan lähteneensä aikanaan rohkeasti tavoittelemaan hänen koulutustaustansa huomioiden ehkä poikkeuksellisempaa työtehtävää.

Tarkastellessa näiden kolmen tutkittavan urakehitystä, voidaan havaita samankaltaisuutta Ekolan (2007) tutkimuksen tulosten hierarkkiseen urakehitystyyppiin kuuluvien tutkittavien kanssa, sillä yhtä lailla Virpillä, Elmerillä ja Kaisalla ura eteni todella nopealla tahdilla johtamista tai esimiestyötä sisältäviin työtehtäviin. Heidän kerronnastaan paistaa voimakas päättäväisyys, rohkeus ja itsevarmuus.

Vaikka tutkittavien uran rakentumisessa ja kehityksessä on havaittavissa selviä eroja, yhteistä kaikille tutkittaville on kuitenkin voimakas kunnianhimo ja päämäärätietoisuus. Osalla tutkittavista kunnianhimo ja määrätietoisuus on ollut voimakkaampaa ja päättäväisempää, ja näin ollen he ovat uskaltaneet lähteä tavoittelemaan jo hyvin varhain tosi haastavia tehtäviä. Osa tutkittavista puolestaan on edennyt rauhallisemmin ja selvästi halunnut myös tehdä johtamista edeltäviä alan töitä ja kehittyä myös niiden saralla. Tutkittavat olivat todella kiinnostuneita omasta alastaan ja suhtautuivat kunnianhimoisesti omaan kehitykseensä. Jokainen tutkittava nosti tarinassaan esille, että johtajan tehtävä ei koskaan ole ollut varsinaisesti tavoite tai tähtäin eikä sitä olla lähdetty tavoittelemaan statuksellisista syistä. Johtajuus oli tullut uralla vastaan oman kiinnostukseen perustuvan ammatillisen kehittymisen kautta ja se koettiin luonnollisena seuraavana askelmana uralla. Monen tutkittavan kokemuksissa nousi esille myös valta ja halu vaikuttaa omaan alaan.

Osa tutkittavista nosti kerronnassaan esille myös ajautumisen ja sattuman puhuessaan urastaan ja sen kehityksestä. Tutkittava saattoi muun muassa nostaa esille *"sattuman kautta tulleet mahdollisuudet"* ja niihin tarttumiset selittäessään uransa kehitystä. Johtajan uraa ei kuitenkaan voida suoranaisesti nähdä ajautumisen kautta tapahtuneena kulkuna. Voimakas kiinnostuneisuus ja

sen mukana tuoma kunnianhimo olivat ohjanneet tutkittavien valintoja vieden heitä aktiivisesti eteenpäin niin uusien työtehtävien ja vastuiden kuin jatkokouluttautumisenkin suhteen. He olivat siis rakentaneet uraansa alusta asti kohti vaativia tehtäviä ja olivat myös päättäväisesti tehneet kohti sitä vieviä valintoja. Näin ollen vaikkakin sattumat olisivat olleet toisin, olisi heidän päättäväisyytensä varmasti vienyt heidät eteenpäin samantyyppisiin tilanteisiin. Osan tutkittavien kohdalla totta voi kuitenkin olla se, että johtajaksi päätyminen on ollut helpompaa, jos pyyntö siihen on tullut ulkoapäin sen sijaan, että heidän olisi pitänyt aktiivisesti kilpailla paikasta.

6 POHDINNAT JA JOHTOPÄÄTÖKSET

6.1 Johtajan urapolku

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että johtajaksi eteneminen ja kasvaminen tapahtuu subjektiivisesti yksilöllisen prosessin kautta, johon vaikuttavat moninaiset tekijät. Tarkastellessa tutkimuksen johtajien tarinoita voidaan havaita, että johtajan tehtävät ovat tulleet vastaan eri vaiheissa uraa ja niihin liittyvät tunteet ja ajatukset ovat myös vaihdelleet tutkittavien välillä. Toisaalta tutkittavien kerronnasta nousee myös vahvasti esille yhtäläisyyksiä. Merkittävänä uraa ohjaavana tekijänä tutkimuksessa nousee esiin voimakas kunnianhimo ja päämäärätietoisuus, aito kiinnostus omaa alaa kohtaan sekä ajatus siitä, että johtajan tehtävä ei ole ollut alkuperäinen suunnitelma. Tutkittavien kunnianhimo, kehityshalu sekä sitkeys osoittavat Johnsonin ja Murphyn (2011) mallin mukaista itsesäätelyn taitoa, joka on auttanut heitä eteenpäin kehityksessään. Tutkittavat olivat aidosti ja voimakkaasti kiinnostuneita omasta alastaan ja suhtautuivat kunnianhimoisesti myös omaan kehitykseensä, mikä tuloksena seuraa myös muita aikaisemmin aiheesta tehtyjä tutkimuksia.

Kaikki tutkittavat korostivat kerronnassaan omaa persoonaansa ja kokivat se olleen merkityksellinen omalla uralla etenemiselle. Merkittävänä persoonallisuuden piirteinä pidettiin kunnianhimoisuutta, uteliaisuutta ja sitkeyttä. Toisaalta tutkittavat saattoivat myös nostaa kerronnassaan erilaisia persoonallisuuden piirteitään, joista he kokevat olevan hyötyä johtamisessa. Tällaisia olivat esimerkiksi kyky innostaa muita, empaattisuus, kyky tehdä nopeita päätöksiä sekä tavoitteellisuus. Lisäksi muutama tutkittava nosti kerronnassaan esille myös lapsuutensa ja nuoruutensa, ja koki niihin liittyvät kokemukset merkittäviksi omassa johtajan tarinassaan. Samat tulokset näyttävät korostuvan

myös muissa aiheesta tehdyissä tutkimuksissa ja malleissa. Esimerkiksi Hyvärisen (2016) tutkimustuloksissa korostuneet (1) sinnikkyys ja ripeys, (2) rehellisyys ja nöyryys, (3) taito vastaanottaa ja työstää kritiikkiä sekä kohdata vastoinikäymisiä, sekä (4) yksinäisyyden tietäminen, toistuvat myös tämän tutkimuksen tutkittavien kokemuksissa. Erityisen vahvasti tutkittavien kokemuksissa nousevat esiin kyky reflektoida ja arvioida omaa osaamistaan sekä sinnikkyys itsensä kehittämisessä ja haasteiden kohtaamisessa johtajan uralla. Myöskin Johnsonin ja Murphyn (2011) mallin johtajan kehitystä pohjaustavat tekijät nousevat esiin tutkittavien ajatuksissa liittyen heidän persoonallisuuteensa ja lapsuuteensa. Kuitenkin poikkeuksena malliin vanhemmuuteen liittyvät kokemukset eivät nousseet tämän tutkimuksen tutkittavien kokemuksissa esiin juurikaan. Ainoastaan Kaisan tarinassa nousi perheeseen liittyvät kokemukset esiin perheen mallin ja taloudellisen aseman poikkeavuuden vuoksi. Kokonaisuudessaan näyttää kuitenkin siltä, että johtajuuden polkua suuntaavat ja pohjustavat vahvastikin yksilön oma persoonallisuus sekä lapsuudessa koetut johtajuuteen liittyvät kokemukset.

Kaiken kaikkiaan tarkastellessa tutkittavien uran rakentumista ja ammatillista kehitystä voidaan havaita sisäisten tekijöiden korostumistuvan. Verratessa tutkittavien kerrontaa esimerkiksi Hallin (1986) ammatillisen kehittymisen malliin, nousee mallin tekijöistä voimakkaimmin esiin juuri henkilökohtaiset kasvutekijät uraa eteenpäin vievänä tekijöinä. Tutkittavien kertomuksista nousee voimakkaasti persoonalliset tekijät sekä oma halu oppia kehittyä. Aikaisemmat onnistumiset niin varhaisten johtamisen kokemusten muodossa kuin asiantuntijaroolissakin luovat uskoa omaan osaamiseen, mikä osaltaan kannustaa uralla etenemiseen. Tutkittavilla on ollut todella vahva sisäinen motivaatio, jopa intohimo kehittyä eteenpäin ja he ovat edenneet urallaan uteliaisuutensa perusteella. Sen sijaan etsiessä tutkittavien kerronnasta organisatorisia tai työrooliin liittyviä kasvutekijöitä, ei näihin linkittyviä asioita nouse juurikaan tutkittavien kerronnasta esille. Oikeastaan näihin ryhmiin liittyen nousee ainoastaan ulkopuolelta tullut kannustus johtajan rooliin, joka näkyy osan tutkittavien kerronnasta. Omaa urarutiinia näyttääkin siis rikkoneen juuri yksilöön liittyvät henkilökohtaiset kasvutekijät.

Lisäksi tarkastellessa tutkittavien uran rakentumista, voidaan havaita uran rakenteessa ainakin osan tutkittavan kohdalla uran rakentumista useammasta uran pääsyklistä. Ura on lähtenyt liikkeelle asiantuntijana, josta on siirrytty uuteen uralliseen toimintaympäristöön johtamisen tehtävien pariin. Uusi johtajan rooli on asettanut uudenlaisia haasteita ja toimintaympäristöä, jossa edellisen roolin vakiintunut toimintatapa ei toimi, vaan tutkittavan tulee etsiä uudet tavat toimia.

6.2 Uusi rooli, uusi identiteetti

Tutkittavien kokemusten välillä oli paljon vaihtelua suhteessa johtajan identiteetin omaksumiseen. Tutkittavista kaksi oli kokenut rooliin liittyvää ristiriitaa ja haastetta siirtyessään johtajan tehtävään. Tutkittavat kuvasivat muutosta suureksi ja kertoivat, että uusi rooli vaati heiltä tietoista vanhasta oppimista. Samanlaiset luopumiseen liittyvät tunteet nousivat esiin myös Aaltosen, Pitkäsen ja Ristikankaan (2015) haastattelututkimuksen tutkittavien kokemuksissa.

Tutkittavista Antti koki erityisesti roolihaasteita siirtyessään asiantuntijasta esimieheksi. Hän kuvasi kokemuksiaan käyttämällä kerronnassaan ilmaisua *luopumisen tuska*. Aaltosen, Pitkäsen ja Ristikankaan (2015) tutkimuksessa nousi myös esiin samanlainen kokemus. Yksilön voi olla haastava ottaa vastaan uutta roolia, jos hän ei ole valmis luopumaan vanhasta roolistaan. Antin kerronnassa haastavaksi hän koki asiantuntijakehityksestä ja sen syventämisestä luopumisen. Johtajan tehtävässä hoidetaan paljon erilaisia hallinnollisia tehtäviä sekä osallistutaan moneen kokoukseen ja palaveriin. Johtajan rooliin ei myöskään kuulu syventyä mihinkään alaan, vaan ennemmin tehtävänä on tuntea pintapuolisesti laajaa kokonaisuutta ja luovuttaa asiantuntijavastuu alaisilleen. Henkilö, joka on nauttinut asiantuntijatyössään nimenomaan oman osaamisen syventämisestä, saattaa kokea roolista luopumisen erittäin haastavana.

Osa tutkittavista puolestaan korosti kerronnassaan, että he eivät olleet kokeneet suurempia haasteita johtajan roolin omaksumisen kanssa. Sen sijaan uusi rooli oltiin otettu luontevasti vastaan ja toisaalta roolin koettiin kehittyneen pikkuhiljaa luonnostaan. Yksi tutkittavista jopa koki, että hän ei ole missään

kohtaan tehnyt muuta kuin erilaisia johtamisen tehtäviä ja näin ollen hän ei myöskään ollut kokenut minkäänlaista johtamisen roolihaastetta.

Ibarran (2003) mukaan ammatillinen identiteetti rakentuu nimenomaan toiminnan kautta. Näin ollen uutta roolia ei voi omaksua vain päättämällä tai nimeämällä, vaan se pitää näkyä myös toiminnassa ja henkilön valinnoissa. Ibarra myös korostaa, että usein ammatillisen identiteetin kehittymistä ei huomaa, sillä se tapahtuu rauhallisessa ja luonnollisessa tahdissa. Rooliin haasteet tulevatkin enemmän ilmi tilanteessa, jossa uusi rooli tulee yllättäen vastaan ja sen omaksumisen pitäisi tapahtua nopealla aikataululla. Ibarran teoria ammatillisen identiteetin kehittymisestä tulivat ilmi myös tässä tutkimuksessa. Tutkittavat, jotka olivat siirtyneet jo uransa alkuvaiheessa johtamisen tehtäviin, eivät kokeneet samalla tavalla rooliristiriitaa kuin tutkittavat, jotka siirtyivät johtamisen tehtävään vankan ja pitkän asiantuntijauran jälkeen. Tästä on havaittavissa, että mikäli henkilö on ehtinyt tekemään pitkään töitä tietyn roolin parissa, on johtamisen roolin ottaminen hänelle haastavaa. Sen sijaan jos uusi rooli tulee vastaan uran alkuvaiheilla, ei henkilö ole samalla tavalla ehtinyt omaksumaan yhtä vahvasti mitään tiettyä roolia, jolloin myös uuden roolin omaksuminen on nopeampaa.

Aaltosen, Pitkäsen ja Ristikankaan (2015) mukaan kyky luopua vanhasta roolista on yksilöllistä. Osasy sille, miksi vanhasta roolista luopuminen on helpompaa, saattaa löytyä persoonallisuudesta. Tarkastellessa tämän tutkimuksen tutkittavien kokemuksia, voidaan havaita myös joitain persoonallisuuseroja, jotka voisivat osiltaan selittää tutkittavien eroja uuden roolin omaksumisessa. Tutkittavat, joiden oli helppo siirtyä uuteen rooliin, vaikuttivat persoonaltaan määrätietoisemmilta ja itsevarmemmilta. He eivät nostaneet kerronnassaan samalla tavalla haasteita tai epäonnistumisia esille, vaan suhtautuivat tarinaansa kaiken kaikkeaan hyvin itsevarmasti. He olivat myös edenneet urallaan varmemmin, sillä vaikka kokemusta ei vielä ollut ehtinyt kertyä paljoa, oli heissä vahva rohkeus lähteä uusiin haastaviin tehtäviin. Sen sijaan tutkittavista, jotka nostivat rooliin liittyvää ristiriitaa tai haastetta esiin, oli havaittavissa aavistuksen enemmän halua syventyä rooliin perusteellisesti sekä voimakkaampaa itsekriittisyyttä itseään kohtaan. Tutkittavien kokemuksia tarkastellessani pohdinkin, voiko osaltaan rooliin liittyvä ristiriita ja haaste

perustua myös persoonallisuuseroihin. Ihminen, joka on kriittisempi omaa toimintaansa kohtaan ja joka on tottunut kehittämään osaamistaan syvälle, voi kokea haastavaksi tilanteet, joissa ei pysty koskaan tietämään kaikkea. Samalla henkilö, joka luottaa vahvasti omaan arviointikykyyn ja joka ei koe yhtä voimakasta intohimoa syventyä tarkemmin tiettyyn alaan, voi kokea johtajan roolin helpommaksi omaksua.

6.3 Kohti johtajuutta - kehitystä eteenpäin vievät tekijät

Kaikki tutkittavat olivat lisäkouluttautuneet jollain tavalla uransa aikana. Osalla lisäkouluttautuminen oli tarkoittanut toisen tai useamman tutkinnon suorittamista tai väitöskirjan kirjoittamista, kuin taas osa tutkittavista oli kouluttautunut käymällä erilaisia kurssipaketteja tai lukenut vain oma-aloitteisesti laajasti alan kirjallisuutta. Mielenkiintoista oli huomata, että osa tutkittavat oli kokenut johtamiseen liittyvän kouluttautumisen ja teorian erityisen merkitykselliseksi johtamisuransa alussa ja heidän kerrontansa perusteella jopa vaikutti, että he olivat tukeutuneet alussa siihen hyvinkin vahvasti. Kuitenkin johtamisuran edetessä tutkittavat olivat huomanneet, että teoria sellaisenaan ei toimi suorana työkaluna johtamistyössä. Lopulta opiskelu ja koulutus nähtiin enemmän ajatuksia avaavaksi ja perustaa luovaksi, johon pystyttiin peilaamaan omaa toimintaa. Se ei antanut suoranaisia vastauksia tai toiminnanohjeita eikä se useinkaan sopinut suoraan käytännön tilanteeseen sovellettavaksi. Tästä huolimatta teoria koettiin hyvinkin merkitykselliseksi kehittymisen välineeksi johtajaksi kasvamisen tiellä ja tutkittavat käyttivät sitä yhä edelleen vahvasti oman kehityksen tukena.

Mielenkiintoista oli myös huomata, että ylipäättään tutkittavat olivat urallaan kehittäneet itseään innokkaasti ja pyrkineet syventämään osaamistaan. Koulutukset eivät olleet tulleet vastaan ainoastaan johtamisuralla, vaan koulutus, teoria ja oppiminen olivat olleet läsnä heidän urallaan alusta saakka. Aineiston perusteella vaikuttaakin siltä, että tutkimuksessa mukana olleet johtajat ovat aidosti alastaan, kehittymisestään ja osaamisestaan kiinnostuneita sekä uteliaita ihmisiä.

Tutkittavien välillä oli kuitenkin eroja sen suhteen, miten paljon he olivat hyödyntäneet erilaisia koulutuksia ja teorioita omalla johtamisurallaan sekä siinä, millaisia merkityksiä he niille antoivat. Osalla tutkittavista oli selvästi teorialähtöisempi asennoituminen suhteessa omaan kehitykseen ja oppimiseen, ja he tarvitsivat ja arvostivat teoriasuuntaista lähestymistapaa selvästi muita enemmän. Esimerkiksi Satu aloitti oman tarinansa kuvailemalla tekemiään opinnäytetöitä ja nosti vahvasti filosofian merkitystä hänen ajattelulleen esiin. Sadun tarinassa ja haastattelussa teorialla oli todella vahva sija ja näin ollen voi hyvinkin päätellä sillä olleen suuri merkitys myös hänen kehitykselleen. Toiselle osalla tutkittavista puolestaan teoria vaikutti olevan pienemmässä roolissa. Tämä näkyi muun muassa siinä, kuinka laajasti ja tarkasti tutkittavat puhuivat teoriasta haastattelussa. Teoria tai koulutukset enemmän vain todettiin kerronnassa ja puhe keskittyi voimakkaammin johonkin toiseen kehittymisen välineeseen.

Toinen voimakkaasti tutkittavien kerronnassa esille noussut omaa kehitystä eteenpäin auttanut tekijä oli konkreettiset tosielämän johtamisen kokemukset. Moni tutkittava totesi, että kirjallisuutta sekä erilaisia teorioita ja malleja voi opiskella, mutta lopulta varsinainen osaaminen muodostuu käytännön kokemusten kautta. Moni tutkittava nostikin tarinassaan esille erilaisia oppimisen kokemuksiaan, havahtumisen hetkiä ja oivalluksia.

Kaikki tutkittavat nostivat kerronnassaan vahvasti esille reflektion ja pohtimisen merkityksen. Tutkittavat käyttivät reflektointia paljon arjessa vastaan tulleiden tilanteiden ja kokemusten käsittelyyn sekä pyrkivät aktiivisesti pohtimaan, mitä olivat oppineet tilanteesta ja missä he voisivat kehittyä. Reflektointi yhdistyi myös voimakkaasti teorioiden, kirjallisuuden ja koulutusten kanssa ja tutkittavat pohtivat sen kautta omaa johtajuuttaan. Reflektointi toimi työkalu niin menneiden tapahtumien käsittelyssä ja niistä oppimisessa, kuin myös tulevan oman johtajuuden ja johtamistavan pohdiskelussa. Osa tutkittavista oli selvästi luonteeltaan hyvinkin refleктоivia ja he tekivät paljon reflektointia myös kertoessaan omasta johtajuuden matkastaan. Kerronnasta pystyi huomaamaan, että tutkittavat halusivat aidosti kehittyä ja he uskalsivat katsoa myös kriittisesti itseään peiliin.

Kolmas merkittävä kehittymisen työkalu, joka nousi tutkittavien kerronnassa esiin, oli persoona ja vahva halu kehittyä. Moni tutkittava painotti voimakkaasti,

että mikäli haluaa olla johtaja, pitää olla myös kiinnostunut kehittämään itseään jatkuvasti eteenpäin. Tutkittavat kokivat, että heidän voimakas kunnianhimonsa, päämäärätietoisuutensa ja sitkeytensä vievät heitä eteenpäin ja auttoivat jatkamaan vaikeuksista huolimatta ja yrittämään uudelleen. Lisäksi osa tutkittavista nosti esille, että he pystyvät suhtautumaan kehitykseensä nöyrästi ja pystyvät siten myös arvioimaan itseään kriittisesti, mikä auttaa heitä huomaamaan omia kehittymisen tarpeitaan.

Tutkittavat kuvasivat paljon omaa kehityksestään vastaan tulleiden oppimiskokemusten ja havahtumisten kautta. Yksi keskeinen kerronnassa esiin noussut oppimiskokemus oli eri asiantuntijoiden ja persoonien ymmärrys sekä kunnioitus omassa johtamistyössään. Hyvän johtajan pitää pystyä ymmärtämään erilaisia näkökulmia ja siten erilaisia tapoja toteuttaa ja tehdä työtä. Ratkaisut tai valinnat, jotka itse kokee oikeiksi tai luonteviksi, eivät aina ole ainoita ja oikeita tapoja toimia. Johtajan tehtävänä onkin ohjata ja herätellä alaisiaan ja heidän ajatteluaan sekä tätä kautta kannustaa heitä oivalluksille ja sopivien ratkaisuiden löytämiseen. Lisäksi moni tutkittava nosti esiin myös aidon kuuntelemisen tärkeyden. Tutkittavien oivallus tästä liittyy varmasti myös paljolti omaan aikaisempaan asiantuntijan rooliin, jossa nimenomaan on pitänyt pystyä tuomaan näkökulmaa sekä omaa ajatteluaan voimakkaasti esiin.

Muutama tutkittava nosti haastattelussa esiin myös oman persoonan merkityksen johtamisessa. Johtamiseen liittyen on olemassa paljon erilaisia malleja ja teorioita, joita voi työssään hyödyntää. Kuitenkin oman johtamisen pitää sopia omaan persoonaan, jotta se voi olla aitoa ja uskottavaa. Johtaja ei voi ottaa väkisin mitään mallia käytäntöön, jos se ei sovi hänen persoonaansa. Omaan persoonaan sopiva aito johtaminen koettiin myös erittäin tärkeäksi luottamuksen saavuttamisessa. Muiden on helpompi löytää luottamussuhde johtajaan, joka tuntuu luontevalta ja aidolta. Johtamisen tulee olla myös aitoa ja johtajan pitää pystyä tässä mielessä heittäytymään johtamistilanteisiin.

Monilla tutkittavilla keskeiset johtamisen oppimisen kokemukset tuntuivat liittyvän ihmisten johtamiseen. Yksi tutkittavista muun muassa kertoi, että yksi johtajan uran merkittävimmistä oivalluksista on ollut nimenomaan ihmisten johtamisen merkityksen ymmärtäminen. Esimerkiksi erilaisten johdettavien ja tilanteiden johtaminen koettiin keskeiseksi omaa kasvua ja kehitystä eteenpäin

vieväksi oivallukseksi. Johtajan pitää sovittaa johtamistyönsä aina tilanteeseen ja johdettavaan henkilöön sopivaksi. Johdettavat henkilöt eroavat paljon esimerkiksi persoonansa kautta ja tämä pitää pystyä huomioimaan omassa johtamisen tavassa. Toiselle johdettavalle pitää viestiä voimakkaammin, toiselle taas riittää hennompi viittaus. Myös palaute pitää pystyä antamaan oikein sekä tilanteeseen ja henkilöihin sopivalla tavalla. Kyky antaa palaute oikein koettiin tärkeäksi, sillä oikein annettuna se kannustaa henkilöitä jatkossa toimimaan paremmin ja kannustaa kehittymään. Kyky tarkkailla johdettavaa tilannetta ja pystyä toimimaan sen mukaan vaatii johtajalta kykyä arvioida myös omaa toimintaansa jatkuvasti, jotta pystyy havaitsemaan tilanteet, joissa onnistuu johtamaan oikein sekä tilanteet, joissa johtamistyö ei ole onnistunut toivotusti. Tutkittavat kokivat, että johtajan pitää pystyä kehittymään tässä suhteessa jatkuvasti ja päivittämään omaa johtamistaitoaan, jotta johtaminen pysyy ajan tasalla ja siten tilanteeseen sopivana.

Mentkowskin (2000) mallia tarkastellessa on havaittavissa paljon yhtäläisyyksiä tutkittavien kokemusten suhteen. Voimakkaasti nousee juurikin itsereflektion merkitys johtajaksi kehittymisessä. Tutkittavat refleктоivat omaa toimintaansa ja kokemuksiaan sekä yhdistivät reflektointia voimakkaasti myös persoonansa osiin. He pohtivat, millaisia johtajia he haluavat olla ja kehittivät itseään laajasti toiminnan osista syvälle omaan persoonallisuuteensa saakka.

6.4 Jatkotutkimukseen liittyvät pohdinnat

Tässä tutkimuksessa tarkoituksenani on ollut selvittää ylemmän tason johtajien kokemuksia omasta ammatillisesta kasvustaan ja kehityksestään. Tutkimus on keskittynyt erityisesti tarkastelemaan tutkittavien omia kokemuksia, tunteita ja ajatuksia omaan urakehitykseensä liittyen. Tulosten kautta pystytään piirtämään kuvaa johtajien uran rakentumisesta sekä sen eri vaiheista johtajien kokemuksellisesta näkökulmasta. Kehittyminen nähdään syvänä kasvuna, jossa kehitys ulottuu toiminnasta syvemmälle yksilön omaan identiteettiin ja kumpuaa sieltä vaikuttamaan laajasti koko yksilön käyttäytymiseen ja ajatteluun.

Tutkimustuloksia analysoidessani jo pohdin mahdollisia lisätutkimuksen kohteita. Koska tutkimukseni keskittyy erityisesti tutkittavien kokemusmaailmaan jää tutkittavien varsinainen rakenteellinen urapolku sivurooliin. Tutkittavien urapolun rakenne nousee osan tutkittavan kerronnassa vahvasti esille, mutta osa tutkittavista ei ota sitä tarkempaan käsittelyyn puheessaan. Näin ollen johtajan ammatillisen kehittymisen prosessin kannalta voisi olla olennaista saada myös tätä puolta nostettua vahvemmin esiin. Kokemuksellisen maailman rinnalle voitaisiin siis nostaa rakenteellinen urapolku, joka voisi täydentää polun kokonaisuutta ja luoda laajempaa ja syvempää ymmärrystä koko johtajaksi kehittymisen kokonaisuudesta. Uraan liittyviä kokemuksia ja tunteita sekä valintoja voisi olla myös helpompi ymmärtää, jos tuntisi tutkittavan taustan tarkemman kokonaisuuden.

Lisäksi tutkimuksen aiheen kannalta voisi olla mielenkiintoista hahmottaa tarkemmin johtajien uraan liittyviä eroja ja niiden syitä. Kuinka esimerkiksi koulutuksellinen tausta ja suuntaus vaikuttaa uran rakentumiseen? Yhdistyykö persoonallisuus uran rakentamisen tapaan ja uralla etenemiseen? Onko persoonalla vaikutusta siihen, kuinka johtajan ammatillinen identiteetti omaksutaan vai ohjaako tätä voimakkaammin johtajan tausta? Tässä tutkimuksessa havaitsin, että tutkittavien välillä oli voimakastakin eroa uran polun rakentumisella perustuen asiantuntijauraan ja sen pituuteen. Lisäksi osa tutkittavista koki johtajan roolin omaksumisen toisia helpompana ja näin ollen myös omaan rooliin ja identiteettiin haasteet koettiin eri tavoin. Voisikin olla mielenkiintoista tarkastella tätä ilmiötä tarkemmin ja selvittää onko johtajan taustalla vaikutusta hänen matkaansa ja kehitykseensä ja jos on, niin millaiset tekijät ovat tässä kriittisimpiä.

Kolmas näkökulma, joka voisi valottaa tarkemmin johtajaksi kasvamisen ja kehittymisen prosessia, on erilaisessa vaiheessa olevien johtajien ottaminen osaksi tutkimusta. Tässä tutkimuksessa taustalla olevana ajatuksenani olikin keskittyä tutkimaan johtajan matkaa kokonaisuudessaan. Näin ollen valitsin tutkimukseeni ainoastaan ylemmässä johtotason tehtävissä toimivia johtajia, sillä uskoin, että heidän tarinansa loisi laajasti johtajan matkan kokonaiskuva. Kuitenkin ottamalla tutkimukseen mukaan johtamisen polulla eri vaiheessa olevia johtajia, voisi polkuun liittyviä kokemuksia ja ajatuksia saada monipuolisemmin

esiin. Usein voi olla haastavaa muistaa tarkalleen omia kokemuksia mentäessä kauemmaksi nykyhetkestä ja näin ollen muutamien vuosien takaisten kokemusten käsittely saattaa jäädä melko yleiselle tasolle. Ottamalla mukaan myös johtamispolkunsa alussa olevassa johtajia tai alemman tason johtajia, voitaisiin paremmin ja monipuolisemmin hahmottaa myös näihin hetkiin liittyviä haasteita ja pohdintoja.

LÄHTEET

Aaltonen, M. & Kovalainen, A. (2001) Johtaminen sosiaalisena konstruktiona. Helsinki: Swedish school of economics and business administration.

Aaltonen, T., Pitkänen, E. & Ristikangas, V. (2015) Asiantuntijasta esimies. Innostusta ja arvostusta esimiestyöhön. Helsinki: Talentum.

Amagoh, F. (2009) Leadership development and leadership effectiveness. Management Decision 47 (6), 989-999.

Archer, M. S. (2003) Structure, agency and the internal conversation. Cambridge: Cambridge University Press 2003.

Arthur, M. B., Hall, D. T. & Lawrence, B. S. (1989) Generating new directions in career theory: the case for a transdisciplinary approach. Teoksessa Arthur, M. B., Hall, D. T. & Lawrence, B. S. (toim.) Handbook of career theory. Cambridge: Cambridge University Press, 7-25.

Bansal, H. S., Mendelson, M. B. & Sharma, B. (2001) The impact of internal marketing on external marketing outcomes. Journal of Quality Management 6, 61-76.

Bass, B. M. & Bass, R. (2008) The Bass handbook of leadership: Theory, research and managerial applications. New York: Free Press.

Barley, S. & Kunda G. (1992) Design and Devotion. Surges of rational and normative ideologies of control in managerial discourse. Administrative science quarterly, 33:1, 24-60.

Bates, J. A. (2004) Use of narrative interviewing in everyday information behavior research. Library & Information Science Research 26 (1), 15-28.

Beijaard, D., Meijer, P. C. & Verloop, N. (2004) Reconsidering research on teacher's professional identity. Teaching and Education 20 (2), 107-128.

Bereiter, C & Scardamalia, M. (1993) Surpassing ourselves. An inquiry into the nature and implications of expertise. Chicago: IL: Open Court.

Billett, S. & Pavlova, M. (2004) Learning through working life: self and individuals' agentic action. *International journal of lifelong education* 24 (3), 195-211.

Bird, A. (1994) Careers as repositories of knowledge: a new perspective on boundaryless careers. *Journal of organizational behavior* 15, 325-344.

Bold, C. (2013) Using narrative in research. Lontoo: Sage Publications Ltd.

Bornat, Chamberlayne & Wengraf (2000) The turn to biographical methods in social science. Lontoo: Routledge.

Bridges, W. (1980) Transitions: Making sense of life's changes. Cambridge: Perseus.

Brown, G. (1995) Speakers, listeners and communication. Cambridge: Cambridge University Press.

Bruner, J., Feldman, C., Klamar, D. & Renderer, B. (1993) Plot, plight and dramatism: Interpretation at three ages. *Human Development* 36:6, 327-342.

Bruner, J. (1987) Life as narrative. *Social research* 54:1, 11-32.

Bruner, J. (1986) Actual minds, possible words. Cambridge: Harvard University Press.

Clark, M. (1993) Transformational learning. Teoksessa Merriam, S. B. (toim.) An update on adult learning theory. *New directions for adult and continuing education*. San Francisco: Jossey-Bass, 47-56.

Dalakoura, A. (2010) Differentiating leader and leadership development: A collective framework for leadership development. *Journal of management development* 29:5, 432-441.

Denscombe, M. (1998) The good research guide for small-scale social research projects. Buckingham: Open University Press.

Ekonen, M. (2007) Moninaiset urat – Narratiivinen tutkimus naisjohtajien urakehityksestä. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta. Lisensiaatintutkimus.

Elliott, J. (2005) Using narrative in social research. Qualitative and quantitative approaches. Lontoo: Sage.

Eriksson, M., Koivunen, N., Koso, H., Lehtimäki, H., Pietikäinen, T., Ropo, A. & Sauer, E. (2005) Jaetun johtajuuden särmät. Helsinki: Talentum.

Erkkilä, R. (2006) Narratiivinen kokemuksen tutkimus: koettu paikka, tarina ja kuvaus. Teoksessa Lomaa, T. & Perttula, J. (toim.) Kokemuksen tutkimus. Merkitys – tulkinta – ymmärtäminen. Helsinki: Dialogia, 195-226.

Eskola, J. & Suoranta, J. (2005) Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Eteläpelto, A. & Vähäsantanen, K. (2006) Ammatillinen identiteetti persoonallisena ja sosiaalisena konstruktiona. Teoksessa Eteläpelto, A. & Onnismaa J. (toim.) Ammatillisuus ja ammatillinen kasvu. Aikuiskasvatuksen 46. vuosikirja. Helsinki: Kansallisvalistusseura.

Flood, P., Kidney, R. & McDermott, A. (2011) Understanding leader development: learning from leaders. *Leadership & organization development journal* 32 (4), 358-378.

Gecas, V. & Burke, P. W. (1995) Self and identity. Teoksessa Cook, K. S., Fine, G. A. & House, J. S. (toim.) *Sociological perspective on social psychology*. Boston: Allyn and Bacon. 41-67.

Gecas, V. (1982) The self-concept. *Annual review of sociology* 8, 1-33.

Grint, K. (2011) A history of leadership. Teoksessa Bryman, A., Collinson, D., Grint, K., Jackson, B. & Uhl-Bien, M. (toim.) *The SAGE handbook of leadership*. Lontoo: Sage, 3-14.

Groom, R., Hammersley, M. & Foster, P. (2000) Case study and generalization. Teoksessa Groom, R., Hammersley, M. & Foster, P. (toim.) *Case study method*. Lontoo: Sage, 98-115.

Guba, E. & Lincoln, Y. (1994) Competing paradigms in qualitative research. Teoksessa Denzin, N. & Lincoln, Y. (toim.) *Handbook of qualitative research*. Lontoo: Sage, 1-17.

Guillén, M. F. (1994) Models of management. Work, authority and organization in a comparative perspective. Chicago: University of Chicago Press.

Greenwood, R. G. & Wren, D. A. (1998) Management innovators. The people and ideas that have shaped modern business. New York: Oxford University Press.

Hall, D. & Mirvis, P. (1996) The new protean career: Psychological success and the path with a heart. Teoksessa Hall, D. T. & Associates (toim.) *The career is dead – Long live the career*. San Francisco: Jossey-Bass Publisher, 15-45.

Hall, D. Mirvis, P. (1994) Psychological success and the boundaryless career. *Journal of Organizational Behavior*, 15:4, 365-380.

Hall, D. T. (1990) Career development theory in organizations. Teoksessa Brown, D. & ym. (toim.) *Career choice and development*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 422-454.

Hall, D. T. (1986) Breaking career routines: Midcareer choice and identity development. Teoksessa D. T. Hall ym. Career development in organizations. San Francisco: Jossey-Bass, 120-159.

Hall, D. T. & Goodale, J. G. (1986) Human resource management. Strategy, design and implementation. London: Scott, Foresman and Company.

Hall, D. T. (1976) Careers in organizations. Santa Monica, Calif: Goodyear.

Hall, S. Herkman, J. & Lehtonen, M. (toim.) (2002) Identiteetti. Tampere: Vastapaino.

Hallamaa, J. (2002) Tieteen etiikka: ei mitään sensaatioiden siveysoppia. Teoksessa Karjalainen, S., Launis, V., Pelkonen, R. & Pietarinen, J. (toim.) Tieteessä tapahtuu 20:4, 25-28.

Handy, C. (1995) The empty raincoat: Making sense of the future. Lontoo: Arrow Business Books.

Heikkinen, H. L.T. (2010) Narratiivinen tutkimus –todellisuus kertomuksena. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS-Kustannus, 143-159.

Heikkinen, H. (2000) Tarinan mahti – Narratiivisuuden teemoja ja muunnelmia. Tiedepoliittika 25:4, 47-58.

Hergenhahn, B. R. (1988) Introduction to theories of learning. Lontoo: Prentice-Hall International.

Hiltunen, A. (2011) Johtamisen taito. Elämänmittainen matka. Helsinki: WSOY.

Hinchman, L. P. & Hinchman, S. K. (1997) Introduction. Teoksessa Hinchman, L. P. & Hinchman, S. K. (toim.) Memory, identity, community: The idea of narrative in the human sciences. New York: State University of New York, xiii-xxxii.

Hirsijärvi, S. (toim.) Kasvatustieteen käsitteistö. Helsinki. Otava.

Hirsijärvi, S. & Hurme, H. (2000) Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Helsingin yliopisto.

Houtsonen, J. (2000) Identiteetin rakentuminen koulun symbolisessa järjestyksessä. Teoksessa Houtsonen, J., Kauppila, J. & Komonen, K. (toim.) Koulutus, elämänkulku ja identiteetti. Kasvatussosiologisia avauksia suomalaisten oppimiseen. Joensuu: Joensuu University Press, 7-50.

Houghton, J., Jinkerson, D. & Vardiman, P. (2006) Environmental leadership development: Toward a contextual model of leader selection and effectiveness. Leadership and organization development journal 27:2, 93-105.

Hyvärinen, S. (2016) Monta polkua johtajuuteen. Naisjohtajien urakertomuksia. Lapin yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Akateeminen väitöskirja.

Hyvärinen, M. & Löyttyniemi, V. (2005) Kerronnallinen haastattelu. Teoksessa Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. (toim.) Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere: Vastapaino, 189-222.

Hänninen, V. (2010) Narratiivisen tutkimuksen käytäntöjä. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS-Kustannus, 160-178.

Hägg, S., Lehtimäki, M. & Steinby, L. (2009) Esipuhe. Kertomuksen tutkimuksen moninaiset näkökulmat. Teoksessa Hägg, S., Lehtimäki, M. & Steinby, L. (toim.) Näkökulmia kertomuksen tutkimukseen. Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura, 7-25.

Ibarra, H. (2003) Working identity. Unconventional strategies for reinventing your career. Boston: Harvard Business School Press.

Johnson, M. (2000) Reliability and validity of the leadership self-efficacy scale. Pennsylvania State University.

Johnson, K. S. & Murphy, S. E. (2011) The benefits of long-lens approach to leader development: Understanding the seeds of leadership. The leadership quarterly 22:3, 459-470.

Johnstone, B. (2016) 'Oral versions of personal experience': Labovian narrative analysis and its uptakes. Journal of Sociolinguistics 20:4, 542-560.

Juuti, P. (2006) Johtamisen kehityslinjoja. Teoksessa Juuti, P. (toim.) Johtaminen eilen, tänään ja huomenna. Helsinki: Otava.

Kaufman, H. G. (1990) Management techniques for maintaining a competent professional workforce. Teoksessa Willis, S. L. & Dubin, S. S. (toim.) Maintaining professional competence. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 249-261.

Kasvio, A., Loppela, K., Lundell, S., Syvänen, S., Tappura, S. & Tikkamäki, K. (2012) Dialoginen johtaminen innovatiivisuuden tekijänä. Tutkimusohjelman teoreettiset lähtökohdat, tutkimuskysymykset ja toteutus. Työterveyslaitoksen julkaisu. Helsinki: Printservice Oy.

Keller, T. (2003) Parental images as a guide to leadership sensemaking: An attachment perspective on implicit leadership theories. The leadership quarterly, 14:2 141-160.

King, L. A. (2002) Personal growth and personality development: A foreword to the special section. Journal of personality 70:1, 1-3.

Kohler Riessman, C. (2002) Analysis of personal narratives. Teoksessa Gubrium & Holstein (toim.) Handbook of interview research. Lontoo: Sage, 695-710.

Kujala, J., Myllykangas, P. & Sauer, E. (2012) Johdannoksi kirjaan: Yhtä totuutta ei ole. Teoksessa Kujala, J., Myllykangas, P. & Sauer, E. (toim.) Kokemus johtaa! Tampere: Tampere University Press, 9-14.

Kuula, A. (2006) Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Tampere: Vastapaino.

Labov, W. & Waletzky, J. (1997) Narrative analysis: oral version of personal experience. Teoksessa Atkinson, P. & Delamont, S. (toim. 2006) Narrative Methods, volume 1. London: Sage, 1-40.

Labov, W. & Waletzky, J. (1967) Narrative analysis: oral version of personal experience. Teoksessa Helm, J. (toim.) Essays on the verbal and visual arts. Seattle: University of Washington Press, s. 12-44.

Lehtinen, E. & Palonen, T. (1999) Kognitio, käytäntö ja kulttuuri. Teoksessa Eteläpelto, A. & Tynjälä, P. (toim.) Oppiminen ja asiantuntijuus. Porvoo: WSOY, 146-159.

Lehtovaara, M. (1992) Subjektiiivinen maailmankuva kasvatustieteellisen tutkimuksen kohteena. Acta Universitatis Tamperensis, A: 338. Tampereen yliopisto.

Mentkowski, M. & ym. (2000) Learning that lasts: integrating learning development and performance in college and beyond. San Francisco: Jossey-Bass Publisher.

Mishler, E. G. (1986) Research interviewing: context and narrative. Cambridge: Harvard University Press.

Morgan, G. (1997) Images of organization. Thousand Oaks: Sage.

Mäkinen, O. (2006) Tutkimusetiikan ABC. Helsinki: Tammi.

Palonen, T. & Gruber, H. (2010) Satunnainen, rutiininomainen ja tietoinen osaaminen. Teoksessa Collin, K., Paloniemi, S., Rasku-Puttonen, H. & Tynjälä, P. (toim.) Luovuus, oppiminen ja asiantuntijuus. Helsinki: WSOY.

Paloniemi, S., Rasku-Puttonen, H. & Tynjälä, P. (2010) Asiantuntijuudesta identiteettiin – Anneli Eteläpellon tutkimuspolkuja. Teoksessa Collin, K., Paloniemi, S., Rasku-Puttonen, H. & Tynjälä, P. (toim.) Luovuus, oppiminen ja asiantuntijuus. Helsinki: WSOY.

Perttula, J. (1995) Kokemuksen tutkimuksen luotettavuudesta. Kasvatus 26: 1, 39-47.

Perttula, J. (1993) Fenomenologinen psykologia – kokemuksen systemaattista tutkimusta. *Psykologia* 28: 4, 267-274.

Polanyi, L. (1985) *Telling the American story: A structural and cultural analysis of conversational storytelling*. Norwood New Jersey: Abex.

Polkinhorne, D. (1995) Narrative configuration in qualitative analysis. Teoksessa Hatch, J. & Wisniewski, R. (toim.) *Life history and narrative*. Lontoo: Falmer Press, 5-23.

Polkinghorne, D. (1988) *Narrative knowing and the human sciences*. Albany: State University of New York Press.

Poikela, E. (1999) *Kontekstuaalinen oppiminen: Oppimisen organisoituminen ja vaikuttava koulutus*. Akateeminen väitöskirja. Kasvatustieteiden tiedekunta. Tampereen yliopisto.

Rauhala, L. (1993a) Eksistentiaalinen fenomenologia hermeneuttisen tieteenfilosofian menetelmänä: Maailmankuvan kokonaisrakenteen erittelyä ihmistä koskevien tieteiden kysymyksissä. *Filosofisia tutkimuksia Tampereen yliopistosta*, vol 41. Tampere: Tampereen yliopisto.

Rauhala, L. (1993b) Filosofinen ihmiskäsitys empiirisen ihmistutkimuksen ja auttavan toiminnan perustana. *Hoitotiede* 5:3, 98-109.

Ropo, A. (2011) Johtajuuden ilmiö – Johtamisominaisuuksista kokemuksellisiin konstruktioihin. Teoksessa Ahonen, P., Syväjärvi, A., Vartinainen, P., Vartola, J., Virtanen, J. & Vuori, J. (toim.) *Suomalainen hallinnon tutkimus – mistä, mitä, minne?* Tampere: Tampere University Press, 191-217.

Rosenthal, G. (2003) The healing effects of storytelling: on the conditions of curative storytelling in the context of research and counseling. *Qualitative Inquiry* 9:6, 915-933.

Ruohotie, P. (2006a) Minäkäsityksen ja -identiteetin muuttaminen johtamisen tavoitteena. Teoksessa Juuti, P. (toim.) *Johtaminen eilen, tänään ja huomenna*. Helsinki: Otava, 114-128.

Ruohotie, P. (2006b) Metakognitiiviset taidot ja ammatillinen kasvu asiantuntijakoulutuksessa. Teoksessa Eteläpelto, A. & Onnismaa, J. (toim.) *Ammatillisuus ja ammatillinen kasvu. Aikuiskasvatuksen 64. vuosikirja*. Helsinki: Kansanvalistusseura, 106-122.

Ruohotie, P. (2000) *Oppiminen ja ammatillinen kasvu*. Porvoo: WSOY.

Ruohotie, P. (1999). *Oppiminen ja ammatillinen kasvu*. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Ruohotie, P. (1998) *Motivaatio, tahto ja oppiminen*. Helsinki: Edita.

- Ruohotie, P. (1996) Oppimalla osaamiseen ja menestykseen. Helsinki: Edita.
- Ruohontie, P. (1995) Ammatillinen kasvu työelämässä. Ammattikasvatussarja 8. Hämeenlinna: Tampereen yliopiston opettajankoulutuslaitos.
- Saastamoinen, M. (1999) Narratiivinen sosiaalipsykologia – teoriaa ja menetelmiä. Teoksessa Eskola, J. (toim.) Hegelistä Harreen, narratiivista nudistiin. Kuopio: Kuopion yliopisto, 165-192.
- Salmimies, R. & Ruutu, S. (2013) Ratkaisuja esimiestyön haasteisiin. Helsinki: Sanoma Pro.
- Salojärvi, S. (2006) Nousevatko osaajat entistä suurempaan arvoon? Teoksessa Juuti, P. (toim.) Johtaminen eilen, tänään ja huomenna. Helsinki: Otava, 168-177.
- Sarajärvi, A. & Tuomi, J. (2018) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Schraw, G. (1998) Promoting general metacognitive awareness. Instructional science 26, 113-125.
- Seeck, H. (2012) Johtamisopit Suomessa. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Senge, P. (1990) The fifth discipline: The art and practice of the learning organization. New York: Doubleday-Currency.
- Shenton, A. K. (2004) Strategies for ensuring trustworthiness in qualitative research projects. Education for information 22, 63-75.
- Stake, R. E. (1994) Case studies. Teoksessa Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S (toim.) Handbook of qualitative research. Thousand Oaks: Sage, 236-247.
- Ståhle, P. & Grönroos, M. (1999) Knowledge management – tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä. Porvoo: WSOY.
- Super, D. E. (1990) A life-space approach to career development. Teoksessa Brown, D., Brooks, L. (toim.) Career choice and development. San Francisco: Josey-Bass Publisher.
- Thrift, N. (2006) Knowing capitalism. Lontoo: Sage.
- Tolska, T. (2002) Kertova mieli. Jerome Brunerin narratiivikäsitys. Helsingin yliopiston kasvatustieteen laitoksen tutkimuksia 178. Helsinki: Yliopistopaino.
- Tynjälä, P. (2010) Asiantuntijuuden kehittämisen pedagogiikka. Teoksessa Collin, K., Paloniemi, S., Rasku-Puttonen, H. & Tynjälä, P. (toim.) Luovuus, oppiminen ja asiantuntijuus. Helsinki: WSOY.

Tynjälä, P. (1999) Konstruktivistinen oppimiskäsitys ja asiantuntijuuden edellytysten rakentaminen koulutuksessa. Teoksessa Eteläpelto, A. & Tynjälä, P. (toim.) Oppiminen ja asiantuntijuus. Porvoo: WSOY, 160-179.

Tynjälä, P. (1991) Kvalitatiivisten tutkimusmenetelmien luotettavuudesta. Kasvatus 22: 5-6, 387-398.

Tökkäri, V. & Perttula, J. (2010) Itsensä kehittäminen johtajien kertomuksissa. Aikuiskasvatus 2, 120-129.

Vardiman, P., Houghston, J. & Jinkerson, D. (2006) Environmental leadership development. Toward a contextual model of leader selection and effectiveness. Leadership and Organization Journal 27:2, 93-105.

Varto, J. (1992) Laadullisen tutkimuksen metodologia. Helsinki: Kirjayhtymä.
Venninen, T. (2007) "Olen enemmän alkanut pohtimaan ja sanomaan ääneen mitä ajattelen" – ammatillinen kehittyminen ja yhteisöllinen palaute päiväkodin työtiimeissä. Helsingin yliopisto. Käyttäytymistieteellinen tiedekunta. Akateeminen väitöskirja.

Vesterinen, P. (2006) Huomisen johtamisen kynnyksellä. Mitä johtajat itse kertovat johtajuudestaan? Teoksessa Juuti, P. (toim.) Johtaminen eilen, tänään ja huomenna. Helsinki: Otava, 141-156.

Von Krosigk, B. (2007) A holistic exploration of leadership development. South African Journal of Business Management 38:2, 25-31.

Weigert, A. J., Teitge, J. S. & Teitge, D. W. (1990) Society and identity: Toward a sociological psychology. Cambridge: Cambridge University Press.

Wenger, E. (1998) Communities of practice. Learning, meaning and identity. Cambridge: Cambridge University Press.

White, H. (1987) The content of the form: narrative discourse and historical representation. Baltimore: The Johns Hopkins University press.

LIITTEET

Liite 1. Saatekirje

Hei!

Olen kasvatustieteen maisterivaiheen opiskelija Tampereen yliopistosta ja olen parhaillaan tekemässä pro gradu -tutkielmaani. Tutkimuksessa tarkoitukseni on selvittää johtajaksi kasvamisen ja kehittymisen prosessia. Olisiko sinulla mahdollisesti aikaa ja mielenkiintoa osallistua tutkimukseeni tutkittavana? Alla hieman lisäinfoa tutkimuksesta ja sen toteuttamisesta:

Hieman lisää itse tutkimuksesta ja haastattelusta:

Tutkimukseni aiheena on johtajaksi kasvamisen ja kehittymien prosessi. Olen kiinnostunut selvittämään johtajien urapolkua ja sen taustalla olevaa johtajaksi kasvamista ja kehittymistä. Millaisen polun kautta johtajaksi on päädytty, onko johtajan tehtävä ollut pitkäaikainen tavoite ja millaiset asiat ovat motivoineet johtajuuteen? Millaista osaamista johtajan tehtävä vaatii ja miten siinä on pyritty itseään kehittämään? Miten johtajan roolin ottaminen ja omaksuminen on onnistunut?

Tässä vielä tutkimuskysymykseni:

1. Millaista polkua pitkin johtajaksi kuljetaan?
2. Miten tutkittavat ovat pyrkineet kehittämään omaa osaamistaan ja asiantuntijuuttaan johtajaksi?
3. Millaiseksi tutkittavat kuvaavat johtajan identiteetin kehittymisen prosessin?

Tutkimukseni aineiston kerään narratiivisen haastattelun kautta. Kyseessä on laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmä, joka perustuu tutkittavan tuottamaan kertomukseen. Tutkittavalle annetaan haastattelun alussa yksi kysymys, jonka pohjalta hän lähtee rakentamaan vastaustaan. Tutkittaville jaetaan vielä erillinen ohjeistus vastaamiseen ennen haastattelua. Haastattelulle tullaan varamaan aikaa tunti ja se on mahdollista tehdä puhelinhaastatteluna.

Ystävällisin terveisin

Silja Lahti-Nuuttila

lahti-nuuttila.silja.i@student.uta.fi / silja.lahtinuuttila@gmail.com

Kasvatustieteiden maisterivaiheen opiskelija

Kasvatustieteiden yksikkö

Tampereen yliopisto

Liite 2. Pohjustus haastattelua varten

Narratiivinen haastattelu:

Perinteisesti narratiivinen haastattelu rakentuu haastattelutilanteessa annettavan kysymyksen varaan, johon vastaamalla haastateltava tuottaa kerronnallisen vastauksen. Hieman helpottaakseni tulevaa haastattelua, annan haastattelukysymyksen jo etukäteen, jotta siihen on mahdollista tutustua jo ennen haastattelua. Näin ollen voit halutessasi tutustua tutkimusaiheeseen hieman paremmin ja miettiä vastaustasi. Tarkoituksena ei ole luoda sisällön vaatimuksia vastaamiselle, vaan ennemminkin auttaa pääsemään sisälle tutkittavaan aiheeseen ja samalla selventää tutkimuksen tavoitteita. Halutessaan tutkittava voi siis lisäillä vapaasti mielestään tärkeitä kohtia vastaukseensa tai painottaa joitain tärkeäksi kokemiaan kohtia toisia enemmän.

Haastattelukysymys:

”Millainen on ollut matkasi nykyiseen johtajan tehtävään? ”

Koska tutkimuksen tarkoituksena on tutkia johtajaksi kasvamisen ja kehittymisen prosessia vastaukseen olisi hyvä sisällyttää koko urapolkusi samalla koko ajan nivoen sitä suhteessa johtajaksi päätymiseen ja siinä kehittymiseen. Voit itse määrittää, mistä kohtaa koet aiheelliseksi kertomuksesi aloittaa ja mitä siihen sisällytät.

Tutkimuksessa olen kiinnostunut urapolustasi ja siitä, millaiset haasteet ja tehtävät ovat missäkin kohtaa kiinnostaneet ja miksi. Onko johtajan tehtävä kiinnostanut sinua jo alusta asti ja kuinka olet siihen lopulta päätenyt? Lisäksi tutkimuksessa pyritään selvittämään johtajaksi kehittymistä ja siihen kasvamista. Millaista osaamista johtajan tehtävä mielestäni vaatii? Miten olet pyrkinyt kehittämään itseäsi ja osaamistasi tätä kohti? Millaisessa vaiheessa kehityksesi on tällä hetkellä? Entä kuinka johtajan roolin omaksuminen on onnistunut? Millaisia haasteita olet mahdollisesti kohdannut urallasi liittyen johtajaksi päätymiseen, siinä kehittymiseen ja siihen kasvamiseen? Entä kuinka helposti ja nopeasti johtajan roolin omaksuminen on tapahtunut ja milloin se on ylipäättään alkanut?

Tutkimukseen osallistuminen perustuu vapaaehtoisuuteen ja tutkimukseen osallistuminen on mahdollista peruuttaa tutkimusprosessin aikana. Haastatteluaineistoja säilytetään läpi tutkimusprosessin ajan tarkasti ja luottamuksellisesti. Tutkittavien anonymiys säilytetään eivätkä tutkittavien henkilöllisyydet tule esille missään vaiheessa. Myös tutkimustulosten raportoinnissa tutkittavista ei anneta minkäänlaisia tietoja, joista tutkittavat olisivat tunnistettavissa.